



Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z no Mercado de Trabalho, em Portugal

Elaborado Por:

Rita Duarte Lago (up202101755)

Orientador: Prof. Dr. Carlos Cabral Cardoso

Mestrado de Economia e Administração de Empresas

2022/2023

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado requer a expressão de gratidão pela colaboração, apoio e incentivo de um grupo de pessoas e instituições, sem as quais não teria sido possível superar os desafios inerentes a um projeto dessa envergadura.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela orientação valiosa e pelas contribuições generosas fornecidas ao longo deste percurso acadêmico.

A todos os profissionais de Recursos Humanos que gentilmente concordaram em ser entrevistados no âmbito desta dissertação, compartilhando comigo seu tempo, conhecimento, experiências e perspectivas, pelo que estendo o meu sincero apreço pela sua disponibilidade e amabilidade demonstradas.

Gostaria também de manifestar minha gratidão à Faculdade de Economia do Porto pelo apoio constante prestado ao longo desta jornada.

O meu reconhecimento também se estende a todos os meus colegas, professores e demais profissionais que, com sua disponibilidade e sugestões valiosas, contribuíram para enriquecer esta pesquisa.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família e aos meus amigos pelo incentivo constante e apoio inestimável que me proporcionaram ao longo de todo esse processo.

Resumo

O conceito de geração refere-se aos grupos de indivíduos que compartilham experiências culturais, históricas e sociais semelhantes, sendo esses grupos tipicamente definidos com base no intervalo de anos em que as pessoas nasceram. Assim, cada geração é influenciada pelas condições e eventos da época em que cresceu, o que pode moldar suas perspectivas, valores e comportamentos. Uma pesquisa sobre esta temática das gerações é essencial compreender as diferenças entre gerações e como essas diferenças podem afetar a sociedade, a economia e a cultura.

Neste sentido, este estudo tem por objetivo contribuir não apenas para o conhecimento das características e ambições das gerações, mas também para a compreensão das mudanças e desafios resultantes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho em Portugal. A literatura tem analisado detalhadamente esta geração e a forma como esta se relaciona com diversas questões. No entanto, este estudo estabelece uma ligação entre o impacto das mudanças trazidas pela entrada da Geração Z no mercado de trabalho em Portugal e as principais transformações observadas no mundo empresarial como resultado dessa entrada. Além disso, explora as mudanças na gestão de recursos humanos, particularmente nas políticas de atração e retenção, resultantes da entrada da Geração Z e como as empresas estão a adaptar-se a essas tendências. Assim, além de contribuir para o entendimento desta geração no contexto português, este estudo procura preencher uma lacuna identificada na literatura centrada na perspectiva das empresas.

Assim, os resultados indicam que as empresas precisam de se adaptar melhor à entrada da Geração Z no mercado de trabalho, pois ainda não estão completamente preparadas para todas as mudanças e desafios que essa geração trará. O estudo sugere que pesquisas adicionais são necessárias em temáticas relacionadas com o ambiente de trabalho, estratégias de retenção, papel dos líderes, entre outros, em resultado da entrada da geração Z no mercado de trabalho.

Palavras-Chave: Geração, Gestão de Recursos Humanos, Escassez e retenção de talento, Transformação Digital, Trabalho Híbrido, Geração Z, Tecnologia, Talento, Competências.

Abstract

The concept of generation refers to groups of individuals who share similar cultural, historical, and social experiences. These groups are typically defined based on the range of years in which people were born. Thus, each generation is influenced by the conditions and events of the time in which they grew up, which can shape their perspectives, values, and behaviours. Therefore, research on generational differences is relevant to make sense of how such differences can affect society, the economy, and culture.

This study aims to expand the current knowledge of the characteristics and ambitions of each generation, and, in particular to further understand the changes and challenges resulting from the entry of Generation Z into the labour market in Portugal. The Previous research has analysed this generation in detail and how it relates to various issues. However, The current study attempts to establish a link between the impact of the changes brought about by the entry of Generation Z into the labour market in Portugal and the main transformations observed in the business world as a result of this entry. Furthermore, it explores the changes in human resources management, particularly in attraction and retention policies, resulting from the entry of Generation Z and how companies are adapting to these trends. Therefore, in addition to contributing to the understanding of this generation in the Portuguese context, this study aims to fill a gap in the literature regarding the limited research on the companies' perspective the companies' perspective.

The results indicate that companies need to adapt better to the entry of Generation Z into the labour market, as they are not yet completely prepared for all the changes and challenges that this generation is bringing. This study suggests that further research is needed on issues such as the work environment, retention strategies, and the role of leaders, as a result of generation Z entry into the labour market.

Keywords: Human Resources Management, Talent shortage and retention, Digital Transformation, Hybrid Work, Generation Z, Technology, Talent, Skills.

Índice

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	GERAÇÕES: CONCEITOS, VALORES E EVOLUÇÃO	3
2.1.	GERAÇÃO BABY BOOMER.....	7
2.2.	GERAÇÃO X.....	8
2.3.	GERAÇÃO Y	9
2.4.	GERAÇÃO Z	10
3.	TENDÊNCIAS PROVOCADAS PELA ENTRADA DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO.....	13
3.1.	ESCASSEZ E RETENÇÃO DE TALENTO.....	14
3.2.	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E TRABALHO HÍBRIDO	18
4.	DESAFIOS PARA A GRH.....	21
5.	METODOLOGIA.....	25
5.1.	OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	25
5.2.	METODOLOGIA E TIPOS DE PESQUISA ADOTADOS	25
5.3.	ENTREVISTADOS	26
5.4.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
6.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS.....	29
6.1.	DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES	29
6.2.	CARACTERÍSTICAS/ MOTIVAÇÕES GERAÇÃO Z	35
6.3.	TENDÊNCIAS	38
6.4.	REAÇÃO DA EMPRESAS.....	42
6.5.	PROCESSO DE RECRUTAMENTO	44
6.6.	RETENÇÃO	45
6.7.	TECNOLOGIA	47
7.	CONCLUSÃO	49
8.	BIBLIOGRAFIA/ WEBGRAFIA.....	51

9.	ANEXOS	64
9.1.	GUIÃO DE ENTREVISTA	64
9.2.	ANÁLISE ENTREVISTAS	67
9.3.	ANÁLISE ENTREVISTADOS	91

1. Introdução

“Atualmente convivem nas empresas portuguesas várias gerações com características, formas de encarar o trabalho e perspetivas de vida completamente distintas.” (Franca, 2017, p. 14), sendo de salientar, que de acordo com alguns autores a Geração Z veio trazer “...uma provocação muito saudável para as gerações anteriores, de propor um outro ritmo para o trabalho” (Tortella, 2022, p. 1), uma vez que esta geração “já chega ao mercado de trabalho pensando em qualidade de vida e impacto, pulando etapas que outras gerações tiveram que passar para poder pensar nisso” (Tortella, 2022, p. 1).

A maior parte dos estudos analisados focam-se mais no envelhecimento da população ativa em Portugal e nas consequências desse mesmo envelhecimento no mercado de trabalho, e não tanto em particular na entrada da Geração Z no mercado de trabalho. Neste sentido, e de forma a dar resposta às constantes questões que vão surgindo em resultado das diferenças geracionais, esta dissertação pretende trazer uma nova visão desta temática, através da análise de algumas tendências verificadas no Mercado de Trabalho trazidas pela Geração Z, entre os quais as mudanças adotadas pelas empresas para acomodarem a atração e retenção de indivíduos da geração Z e o papel da transformação digital e do trabalho híbrido, bem como perceber o que as empresas, mais concretamente os departamentos de recursos humanos têm vindo a fazer para se adaptarem a essas mesmas tendências/ mudanças de cultura, valores, princípios e mentalidades trazidas pelas novas gerações.

Assim, esta dissertação tem como principal objetivo estudar “Qual o impacto das mudanças da entrada da Geração Z, no Mercado de Trabalho em Portugal?” e tem como perguntas de partida “Quais as principais alterações, verificados no mundo empresarial pela entrada da Geração Z, no Mercado de Trabalho?”, “Quais são e como se caracterizam algumas das principais mudanças verificadas na GRH, nomeadamente das políticas de atração e retenção, em resultado da entrada da geração Z” e “Quais os desafios e como reagiram as empresas a essas mesmas tendências provocadas pela entrada da geração Z no mercado de trabalho?”.

Assim, de forma a procurar dar resposta a estas mesmas questões, iremos começar numa primeira fase por analisar de forma mais detalhada, os aspetos que caracterizam cada geração. Sendo que para tal será feita uma breve análise do conceito de geração, quais as principais críticas apontadas a esta conceito e quais os principais aspetos que caracterizam as diferentes gerações

Boomer, X, Y, Z e Alpha. Sendo de salientar, que nesta análise será tida em consideração a caracterização mais frequentemente encontrada na literatura, mesmo que possa, por vezes não corresponder ao defendido pela totalidade dos autores. Em seguida, serão identificados duas das principais tendências provocadas pela entrada da geração Z, no Mercado de Trabalho para serem analisadas em maior detalhe, com base em estudos realizados por entidades fidedignas. Posteriormente, será efetuada também uma breve análise dos principais desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos para melhor corresponder aos anseios e expectativas da geração e da forma como as empresas têm procurado lidar e enfrentar esses mesmos desafios.

O estudo empírico incluiu um conjunto de entrevistas a profissionais de Recursos Humanos que estejam no terreno, com o objetivo, por exemplo, de perceber na prática, se eles têm ou não verificado estas mudanças nas relações de trabalho, quais são ao certo essas mudanças de acordo com a sua experiência, quais as consequências dessas mudanças, entre outros. Assim, com base na informação recolhida junto destes profissionais sobre o tema em análise, acredito que poderá permitir trazer uma visão mais aprofundada sobre esta temática, bem como permitirá comparar a sua percepção com a literatura. Sendo que esta comparação permitirá constatar o que têm em comum e o que as distingue, bem como identificar algumas pistas futuras de investigação.

2. Gerações: Conceitos, Valores e Evolução

De acordo com John Benson & Michelle Brown, nos últimos anos, tem-se vindo a verificar, especificamente na gestão de recursos humanos, uma crença de que existem diferenças intergeracionais importantes entre os trabalhadores e que estas diferenças representam desafios para a gestão eficaz da sua força de trabalho, isto é, dos membros da sua equipa (Benson & Brown, 2011).

Deste modo, é possível compreender que por vezes determinados grupos de indivíduos, podem apresentar atributos e características distintas dos restantes, sendo que essas diferenças podem muitas vezes ser classificadas por diversas categorias como idade, cultura, género, nacionalidade, nível das habilitações, entre outros. Por exemplo, Pierre Bourdieu acreditava que os indivíduos podiam ser colocados em classes sociais com base no seu capital cultural e nível educacional (Bourdieu, 1977).

O conceito de geração foi usado pela primeira vez no século XIX pelo cientista alemão Karl Mannheim (Becker, 2008). Ele foi o primeiro a usar a noção de geração como uma categoria para explicar a história e a cultura. O conceito foi adotado por outros autores, como o historiador inglês Edward P. Thompson, que abordou o tema em seu livro "English Working Class", o psicólogo Suíço Jean Piaget, o sociólogo português Boaventura de Sousa Santos e o sociólogo francês Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1977). Todos esses autores contribuíram para o avanço das ideias sobre geração, aprimorando a análise de Mannheim.

Assim, começando por Karl Mannheim, este propôs que as gerações são definidas pela educação e pelas experiências compartilhadas durante a infância e a juventude (Becker, 2008). Edward P. Thompson e Jean Piaget identificaram que as gerações têm certas características em comum, mas também podem variar de acordo com a cultura e o contexto histórico (Thompson, 2000). Boaventura de Sousa Santos argumentou que cada geração desenvolve um conjunto de valores e visões fundamentais da vida (de Sousa Santos, 2019). Por fim, o sociólogo francês Pierre Bourdieu enfatizou que as gerações são profundamente influenciadas pelo contexto económico, social e cultural em que se desenvolvem (Bourdieu, 1984).

Neste sentido, surge então o conceito de geração, usualmente, utilizado para descrever o grau de parentalidade genealógica entre um grupo de indivíduos com determinadas características em comum. No entanto, foi também utilizado para descrever as tendências sociais mais amplas, como

as que pretendemos analisar posteriormente nesta dissertação ao nível do Mercado de Trabalho (Lyons, Urick, Kuron, & Schweitzer, 2015).

Desta forma, a partir de uma perspetiva social, é possível definir uma geração como um conjunto de pessoas que nasceram na mesma época e dentro do mesmo contexto histórico e sociocultural. Neste sentido, estas pessoas tendem a crescer de maneira semelhante, compartilhando experiências comuns que, por sua vez, contribuem para o desenvolvimento de características distintivas que as aproximam. (Pilcher, 1944). Diferentes gerações têm sido historicamente definidas por seus comportamentos, valores e atitudes que são herdados de seus contextos históricos e sociais. Por exemplo, aqueles que nasceram durante a Segunda Guerra Mundial foram criados num cenário onde o medo da escassez, a insegurança e os conflitos eram comuns, o que influencia a sua abordagem em relação à economia, saúde e segurança até os dias de hoje. Já os jovens que nasceram no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, ao longo do período de expansão económica e crescimento tecnológico, desenvolveram mentalidades mais livres, inclinadas para o empreendedorismo e procura de caminhos mais criativos para obter sucesso no futuro, mediante os seus objetivos (Doise & Mugny, 1984).

O conceito de “Geração”, segundo Robert Putnam (Putnam, 2000), admite em si diversos significados, resultantes desde o contexto familiar até ao conjunto de pessoas que vivem, na época em que se encontra essa mesma geração, uma vez que o ser humano aprende maioritariamente através da imitação e da transmissão de costumes, valores, tradições, entre outras características da cultura em que nos inserimos. Neste contexto, desde a Geração mais Tradicionalista até a Geração Alpha, é comum que todos nós nos identifiquemos mais fortemente com a geração à qual pertencemos, considerando o ano de nosso nascimento.

De acordo com Lyons e Kuron (2014), a investigação realizada sobre as diferentes gerações, resultou no surgimento de duas perspetivas distintas sobre as mesmas: a perspetiva das forças sociais e a perspetiva de grupo. Segundo estes autores, a primeira perspetiva pode ser caracterizada por observar as gerações como sendo grupos sociais que se encontram inter-relacionados entre si e que simultaneamente ganham a sua forma e se desenvolvem com base no contexto em que se inserem. Por outro lado, a perspetiva de grupo observa as gerações como grupos que emergem da agregação de pessoas que presenciaram os mesmos eventos em determinado período, enfrentando assim um grande desafio relacionado com a dificuldade de diferenciar a idade do período e do grupo (Lyons & Kuron, 2014).

Assim, esta última perspectiva, tem recebido diversas críticas na literatura, visto que acredita que as gerações surgem apenas em resultado de um conjunto de pessoas que nasceram no mesmo período temporal, fazendo com que não se tenha em conta a maturidade e os efeitos que surgem em resultado do período em análise (Gilleard, 2004).

Nos últimos anos, tem-se vindo a registar um aumento do interesse por parte dos investigadores, em relação ao estudo das diferenças existentes entre as diferentes gerações que foram surgindo ao longo do tempo. Neste seguimento, alguns desses mesmos investigadores começaram a acreditar que pela primeira vez na história, se verificou que os mercados de trabalho têm vindo a sofrer alterações significativas e que como tal se têm comportado de forma diferente, em resultado do facto de possuir neste momento quatro gerações distintas e com características também diferentes no Mercado de Trabalho (Meriac, Woehr, & Banister, 2010).

Segundo Schuman & Scott (1989), a variação de algumas características como a idade, sexo, etnia e educação de determinado grupo de indivíduos, não se encontra apenas relacionado com a data de nascimento dos mesmos, sendo que estas características podem ser definidas como fazendo parte da identidade geracional desse mesmo grupo. Assim, estes defendem que se a identidade de gerações for partilhada, este fator terá diretamente influência, nas expectativas ligadas ao fator trabalho que as diferentes gerações apresentam em comum (Schuman & Scott, 1989).

Ao longo dos anos, as mudanças geracionais também se refletem nas organizações. Diferentes gerações de trabalhadores trazem consigo diferentes conjuntos de competências, valores e experiências, e ao mesmo tempo, todas elas têm objetivos em comum, como trabalhar em equipa e alcançar os melhores resultados. É importante que os líderes de organizações consigam usar os diferentes pontos fortes das gerações presentes para alcançar objetivos comuns. Assim, em seguida, será feita uma breve revisão da literatura sobre a caracterização das principais características associadas a cada uma das gerações que coexistem no mercado de trabalho (Strauss & Howe, 1997).

Definir quando começa ou acaba uma determinada geração não é uma ciência exata, no entanto, de acordo com o centro de pesquisa Pew Research Center " É uma forma de entender como os eventos globais e as mudanças tecnológicas, económicas e sociais interagem para definir a forma como um conjunto de pessoas vê o mundo" (Parker & Igielnik, 2020, p. 1), bem como, é uma forma de analisar e efetuar comparações entre as diversas gerações que existem atualmente.

Algumas críticas ao conceito de gerações focam na falta de consenso quanto à designação e definição de cada geração. Por exemplo, não existe um consenso quanto às características que definem cada geração, o que torna difícil a comparação entre elas. Além disso, os estereótipos associados às gerações podem ser inadequados e tendenciosos, dificultando ainda mais a análise de cada geração com base em seus próprios valores, prioridades e experiências (Howe & Strauss, 2000).

Além disso, o conceito de gerações também pode ser questionado devido às mudanças nas experiências da vida, pois a partilha de experiências por uma geração específica pode não ser a mesma ao longo do tempo. Por exemplo, as gerações mais jovens podem enfrentar experiências diferentes devido às mudanças tecnológicas e ao aumento do custo de vida. Por essa razão, a análise de uma geração específica deve ser realizada de forma holística, levando em consideração os contextos particulares das pessoas (Howe & Strauss, 2000).

A crítica em relação ao conceito de gerações, tal como apresentada por Rudolph and Zacher (2022) no artigo "*Generations, we hardly knew ye: An obituary*," aborda a suposição muitas vezes feita de que todas as pessoas nascidas num determinado período compartilham automaticamente valores, comportamentos e perspectivas semelhantes. Os autores destacam que essa abordagem simplificada tende a ignorar as consideráveis variações individuais moldadas por fatores como origem étnica, classe social, educação e ambiente cultural. Ao focar unicamente nas divisões geracionais, corre-se o risco de subestimar a diversidade dentro de cada geração e falhar em compreender a influência significativa que as circunstâncias individuais exercem sobre as atitudes e crenças de uma pessoa (Rudolph & Zacher, 2022).

Assim, Rudolph & Zacher (2022) argumentam que a própria ideia de categorizar as gerações em blocos uniformes pode tornar-se obsoleta e pouco representativa da complexidade da sociedade contemporânea. A rápida evolução dos contextos sociais, tecnológicos e culturais dificulta a definição clara e rígida das gerações. Ao adotar uma visão mais crítica sobre a utilidade desse conceito, os autores sugerem que uma abordagem mais individualizada e contextualizada é necessária para compreender as atitudes e comportamentos das pessoas. Em vez de presumir homogeneidade geracional, é fundamental considerar as interações complexas entre experiências pessoais e influências externas que moldam a visão de mundo de cada indivíduo, independentemente do período em que nasceram.

Neste sentido, o período temporal associado a cada geração, como referido anteriormente, tem provocado algum desacordo entre os autores, uma vez que nem todos concordam em relação à existência deste conceito e em relação ao período exato em que ocorreram, isto é, ano de início e ano de fim exatos. Neste sentido, nesta dissertação irá ser tida em conta a opinião mais consensual que foi encontrada na literatura, pela generalidade dos autores, devido à dificuldade de se definir com muita exatidão, partindo do pressuposto de que este conceito é real.

2.1. Geração *Baby Boomer*

De acordo com a literatura analisada, a geração dos *Baby Boomer* surgiu no período do pós-guerra, entre por volta do ano de 1945 e 1964, sendo que o surgimento desta designação, deveu-se ao facto de as pessoas que pertencem a esta geração terem nascido no período da história designado por “*baby boom*”. Deste modo, é importante salientar que esta época foi caracterizada nomeadamente pelo aumento exponencial da taxa de natalidade em vários países anglo-saxónicos, após a 2ª Guerra Mundial ter acabado.

Isto é, de acordo com a revista Britannica (Bump, 2023), após as diversas dificuldades e incertezas que surgiram no seguimento da Grande Depressão e da 2ª Guerra Mundial, muitos casais, sentiram a necessidade de adiar a decisão de ter filhos, uma vez que tinham receio daquilo que poderia acontecer e do tempo que esta situação poderia demorar até se resolver de forma permanente, o que levou muitos casais a adiar o casamento e muitos casais casados a adiar ter filhos. No entanto, após a guerra, seguiu-se um período de grande crescimento e prosperidade económica, que permitiu a esses mesmos casais colocar um ponto final na sua espera para se casar e constituir uma família. O que, por sua vez, resultou num aumento da população em geral, da migração das famílias das cidades para os subúrbios e um boom imobiliário em habitações, escolas e centros comerciais. Adicionalmente, assim que esta geração atingiu a idade adulta, os seus gostos musicais (marcado por exemplo por bandas como: Elvis Presley, Rolling Stones e Beatles), de vestuário, ideais de beleza e modos de pensar tiveram também, um grande impacto na cultura, nos estilos de vida e na visão destas pessoas como tendo a capacidade de transformar o mundo.

Seguidamente, aquando da entrada desta geração no mercado de trabalho, as principais características que foi possível identificar foram a busca pela estabilidade e o facto de as pessoas geralmente trabalharem, progredirem na carreira e aposentarem-se após terem estado sempre numa

única empresa. Adicionalmente, nesta época, o mercado de trabalho não era caracterizado como sendo tão competitivo e com tanta variedade de funções que as pessoas podiam ocupar dentro de uma organização, fazendo com que esta geração desse mais valor à experiência que determinada pessoa possuía do que à sua capacidade de ser criativo e inovador.

Assim, de acordo com Casaca, para a geração dos *Baby Boomers* “o tempo e a produção são fatores que estão dificilmente dissociados do homem, pois quanto mais se produz maior será o reconhecimento que o colaborador terá e desta forma o reconhecimento monetário também será maior” (Casaca, 2018, p. 28). Assim, as pessoas que pertenciam a esta geração davam mais prioridade ao dever de trazer mais dinheiro para casa para sustentar a família do que a ter um bom equilíbrio pessoal e profissional. Por este motivo, é que seria muito comum, haver muitas pessoas que optavam, por trabalhar para diversos empregadores em simultâneo, e muitas vezes descansar apenas uma tarde por semana, se tanto, em vez de aproveitar o seu tempo livre para descansar ou estar com as pessoas que lhe seriam mais próximas, nomeadamente, família e amigos.

“Para Liz esta geração “para além de todos os aspetos psicossociológicos, apresenta resultados como uma grande vontade de trabalhar ou otimismo” (Liz, 2013, p. 23). Podemos mesmo dizer que são apaixonados pelo seu trabalho, chegando a ser considerados aos olhos das outras gerações como workaholics (Franca, 2017). Por fim, é de referir que esta geração, de acordo com Mackay, encara a velhice como um misto de medo e negação, fazendo com que a todo o custo assumam ou se comportem de acordo com a idade que possuem (Mackay, 2002).

2.2. Geração X

A Geração X, por sua vez, diz respeito ao conjunto de indivíduos que nasceu por volta dos anos de 1965 e 1981.

Assim, em termos históricos, alguns dos principais marcos que acabaram por influenciar a Geração X, foi, por exemplo, a “...globalização”, pelo consumismo, pelo fim da Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, o aparecimento e o contato com novas tecnologias (como o computador) e pela carreira profissional dos próprios pais” (Mulato et al., 2018, p. 18).

Neste sentido, geralmente esta geração é caracterizado como sendo individualista, ambiciosa, competitiva e fortemente dependente do trabalho, uma vez que havia muito a filosofia do trabalhar

e produzir, enquanto filosofia de vida. Adicionalmente, alguns dos princípios e valores que mais valorizam são o reconhecimento, a importância dada à família e à realização pessoal e profissional, a qualidade percebida em relação ao seu estilo de vida e ao seu emprego, a estabilidade e, por fim, o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.

Seguidamente, esta geração também foi fortemente influenciada pelo surgimento das novas tecnologias, bem como pela massificação dos meios de comunicação, que resultaram na necessidade de desenvolver um conjunto de novas competências. Assim, de acordo com Franca, “o facto de presenciarem grandes mudanças faz com que se adaptem facilmente a novos rumos e coloquem a sua energia a render sendo-lhes reconhecido um ritmo acelerado de aprendizagem. Toda e qualquer oportunidade que surja é valorizada, pelo que procuram a independência e o crescimento” (Franca, 2017, p. 45).

2.3. Geração Y

Seguidamente, a Geração Y diz respeito às pessoas que nasceram sensivelmente entre o ano de 1982 e de 1994, sendo por isso apelidados como sendo os “nativos digitais” e caracterizados pelo facto de a tecnologia fazer parte do seu dia-a-dia, embora estes não tenham efetivamente nascido na era tecnológica, esta geração viveu na época analógica e migraram para o mundo digital.

Neste sentido, de acordo com a literatura analisada foi possível compreender que algumas das características mais associadas a esta geração foram nomeadamente a ambição, a persistência, o não conformismo, a descrença na publicidade efetuada por diversas organizações, valorização da autenticidade, importância atribuída a confiança, o facto de quererem ser importantes para as empresas e sentirem-se envolvidos pelas mesmas, a utilização de diferentes meios tecnológicos e, por fim, a lealdade associada ao seu tipo de consumo (Iberdrola, 2022; Veloso et al., 2017).

A geração Y “apesar de grande parte desta geração, ter sido criada em tempos de expansão e prosperidade económica, ao chegar à maturidade depararam-se com uma grande incerteza económica. Para o autor, esta geração é caracterizada por ter um forte senso de moralidade, ser patriota, lutar pela liberdade, ser sociável e valorizar o lar e a família. São pessoas muito independentes, autoconfiantes, expressivas e com um elevado grau de formação. Outra

característica desta geração é o facto de aceitarem a diversidade e de conviverem saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidade” (Justiniano, 2021, p. 7).

Neste seguimento, para Baruch (2004) esta geração cada vez parece menos interessada em arranjar um emprego único para a sua vida toda e cada vez mais interessada em desempenhar tarefas que representem um desafio e importantes para alcançar as suas metas pessoais e profissionais. Assim, Oliveira (2009) defende que esta geração valoriza mais a lealdade para consigo mesmos, os seus princípios e as suas ambições do que a permanência duradoura dentro de determinada organização. Neste sentido, ao contrário das gerações anteriores, esta geração começa a cada vez se identificar menos com a perspectiva das organizações, enquanto apenas fontes de rendimento, e sim como fontes também de satisfação e aprendizagem contínua (Tereza, Ruas, & Dutra, 2008).

Por fim, segundo Tapscott (2019) existem oito principais características que diferenciam esta geração das restantes, entre as quais: (1) O facto de valorizarem a liberdade em geral, quer ao nível das ações, reações, expressões e escolhas de vida; (2) Gostarem de personalizar e diferenciar os seus pertences dos restantes, tornando-os únicos; (3) As opiniões fortes que estes expressam; (4) a integridade e valores associados a determinada organização e que podem ser um fator chave para saber se aceitam ou não um novo desafio nessa mesma entidade; (5) o reconhecimento da importância de se divertirem e tirarem prazer da vida social, também no trabalho; (6) Criação de um bom relacionamento interpessoal; (7) a elevada volatilidade de tudo o que rodeia e interfere com as empresas nomeadamente; Por, último, (8) o facto de serem muito inovadores.

2.4. Geração Z

De acordo, com a literatura, tal como acontece nas outras gerações não existe um consenso em relação ao período de início e de fim da Geração Z, pelo que há alguns autores que defendem, que esta geração terá começado em 1989 (e.g., Dos Santos & Lisboa, 2014), 1990 (e.g., Csobanka, 2016), 1993 (e.g., Turner, 2015), 1995 (e.g., Priporas et al., 2017) e outros ainda em 2000 (e.g., Twenge et al., 2010), não sendo clara qual a visão dominante.

No entanto, a geração Z, sobre o qual pretendemos debruçar-nos mais em pormenor nesta dissertação, inclui todas as pessoas que nasceram sensivelmente entre 1995 e 2010, e é conhecida

também como pós-millennial, centenials, The Internet Generation, Geração Next, Geração Net e/ ou iGeneration. Neste seguimento, ainda mais que a geração anterior, esta geração nasceu num mundo de tecnologia, e, como tal, é assim que se sente confortável (Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós, 2016). Assim, um conceito/ ideia que contribuiu muito para a disseminação desta geração é a ideia da “Geração Zapping” (Garbin, 2003), que remete para a constante alteração dos diferentes canais de televisão existentes e que, por sua vez, representa a sua elevada necessidade de obter as informações de forma rápida e foga (Saltoratto, Gaschler, Aguiar, & De Oliveira, 2019).

Em termos contextuais, esta geração cresceu durante tempos económicos caracterizados como incertos (exemplo: crise financeira mundial de 2007/2008), a renovação económica e social, o aumento dos ataques terroristas e as enormes mudanças climáticas que se têm vindo a sentir por todo o mundo (McCrindle & Wolfinger, 2009). Neste sentido, estes eventos, resultaram em algumas das principais características e premissas associadas a esta geração, como por exemplo, o facto de ser muito prática, impaciente, ansiosa, materialista e competitiva, a procura constante de novos desafios, a falta de receio associada à mudança, a elevada instabilidade e a necessidade de obter o que pretende no imediato.

“Assim, este novo grupo de profissionais da geração Z chega ao mercado de trabalho à procura de organizações que tenham valores e dinâmicas que correspondam às suas características pessoais, como o contacto rápido com outras pessoas através da Internet, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade” (Mendes, 2012). Adicionalmente, esta geração procura alcançar uma ascensão rápida dentro da organização, tendo em conta os seus principais objetivos pessoais. Neste sentido, alguns dos fatores que mais cativam esta geração a aceitar novos desafios e oportunidades são nomeadamente: “o ambiente, a flexibilidade, o dinamismo, possibilidade de desenvolver suas competências e poder expressar sua opinião” (Mulato et al., 2018, p. 14).

Inclusive, a defesa dos seus ideais é algo que têm vindo cada vez mais a ser defendido por esta geração, como se vê com os grupos, manifestações e outro tipo de iniciativas que se têm criado nomeadamente, em relação à sensibilização para as alterações climáticas que se têm vindo a sentir no mundo, o racismo, a comunidade LGBTQI+, a proteção de grupos sociais minoritários, entre outros. Isto é, a geração Z, é caracterizada como sendo “socialmente consciente” possivelmente, devido aos grandes segmentos multirraciais, identificados anteriormente (Turner, 2015) e ao seu foco na diversidade existente em todo o mundo originado pelas diferentes culturas geografias, demografias, experiências, etc (Tulgan, 2013). Segundo outros autores, a geração Z possui valores

éticos, qualidades e atitudes resultantes da sua experiência, diferentes das gerações anteriores, fazendo assim com que alguns traços das mesmas se acabassem por perder (Fietkiewicz, Lins, Baran, & Stock, 2016).

Adicionalmente, é de salientar que o domínio que esta geração possui em relação às tecnologias existentes foi um dos principais motivos que levou à diminuição da preocupação com as relações interpessoais, uma vez que muitas vezes dão primazia às relações virtuais em detrimento dos pessoais (por exemplo, através, nomeadamente dos influencers, youtubers, tiktokers, etc). Por outro lado, a internet também foi uma das principais responsáveis pela necessidade desta geração obter a informação em tempo real e de forma imediata, uma vez que estão habituados a ter tudo o que precisam à distância de um clique.

Assim, estas fatores identificados acima, levaram também ao aumento da exigência por parte dos consumidores, à criação de novas oportunidades de trabalho futuras que ainda nem existem atualmente, à sua elevada capacidade de serem multitasking e a diminuição do seu índice de atenção.

“Segundo Gartner (2020), a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho é uma das tendências que trará maior mudança a longo prazo nas relações entre as organizações e os seus trabalhadores” (Tavares, 2021, p.16). Neste sentido, de acordo com Tulgan (2013), alguns dos desafios únicos que esta geração veio trazer para as empresas foram a necessidade de responder a um sistema de rankings e a um sistema de remunerações assentes em objetivos e resultados atingidos, a necessidade de estes jovens terem funções focadas e com instruções muito bem delineadas, devido ao défice de capacidade de resolução de problemas e “desenrasque”, a exigência de progressão na carreira, crescimento e desenvolvimento profissional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade de horário de trabalho.

3. Tendências provocadas pela entrada da Geração Z no Mercado de Trabalho

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado diversas mudanças no ambiente empresarial, nomeadamente em relação às expectativas e prioridades dos jovens profissionais. Assim, estas principais mudanças que se têm vindo a verificar no contexto organizacional e que são também elas, foco de análise nesta dissertação.

Neste sentido, alguns autores que estudam este tema destacam, como mencionado anteriormente, o facto de a Geração Z valorizar a diversidade, tanto em termos de inclusão de diferentes perfis de pessoas no ambiente de trabalho quanto em relação à variedade de experiências profissionais que vão acrescentando à sua progressão de carreira. Além disso, destacam também o facto de a Geração Z demonstrar um forte interesse em empreendedorismo e na utilização da tecnologia como meio de comunicação e produtividade. Seguidamente, outra das principais tendências importantes que são mencionadas por estes autores é a procura por um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, com flexibilidade nos horários e possibilidade de trabalho remoto/ híbrido (Peterson, 2023).

Assim, autores como Dan Schawbel ressaltam a importância da conexão humana e do propósito no trabalho para a Geração Z (Schawbel, 2021). Isso significa que a empresa precisa criar um ambiente de trabalho que permita que os jovens profissionais se conectem com colegas e líderes, recebam feedback constante e entendam a importância do trabalho que estão realizando para a sociedade como um todo (Peterson, 2023).

Adicionalmente, alguns dos estudos que indicam essas novas tendências decorrentes da entrada da geração Z no mercado de trabalho incluem, por exemplo: Ryan Jenkins, autor de "The Millennial Manual: The Complete How-To Guide to Manage, Develop, and Engage Millennials at Work", a Geração Z valorizar a diversidade, a transparência e o trabalho em equipe (Jenkins, 2017); David Stillman e Jonah Stillman, autores de "Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace", ressaltam que a Geração Z é mais empreendedora, autónoma e adaptável do que as gerações anteriores ao meio envolvente e às contantes mudanças verificadas nomeadamente no local de trabalho (Stillman & Stillman, 2017); Jason Dorsey, autor de "Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business - And What to Do About It", destaca que a Geração Z valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade no trabalho e a tecnologia como meio de

comunicação e produtividade (Dorsey & Denise Villa, 2020); e, por fim, Dan Schawbel, autor de "Back to Human: How Great Leaders Create Connection in the Age of Isolation", destaca que a Geração Z valoriza a conexão humana, o feedback constante e o propósito no trabalho (Schawbel, 2021).

Neste seguimento, podemos concluir que estes autores destacam tendências importantes como a valorização da diversidade, empreendedorismo, tecnologia, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a conexão humana e o propósito no trabalho. Assim, de modo a fazer face a estas mesmas tendências, é também fundamental que as empresas estejam atentas a essas mesmas tendências para atrair e reter talentos da Geração Z no mercado de trabalho.

Assim, as duas tendências selecionadas para analisar em maior detalhe nesta dissertação foram a escassez e retenção de talento e a transformação digital e trabalho híbrido.

3.1. Escassez e retenção de Talento

A escassez e retenção de talento são problemas comuns enfrentados pelas empresas nos dias de hoje. Sendo que a escassez de talento ocorre quando há falta de pessoas qualificadas para preencher posições específicas dentro de determinada organização e, por outro lado a retenção de talento, encontra-se relacionada com o desafio de manter os colaboradores talentosos e com competências distintivas dentro da empresa por um período prolongado (Deloitte, 2017).

De acordo com Axelrod, Michaels, and Handfield-Jones (2002, pp. 12) o conceito de talento consiste num “conjunto de competências de uma pessoa, seus dons, competências, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Deste modo, os colaboradores de determinada empresa que se diferenciam dos colaboradores “normais”, devido às suas competências distintivas, diferenciam-se pela proposta de valor que representam para as empresas e pelo facto de precisarem de algo mais, que está relacionado com aquilo que veem e sentem. Neste sentido, este tipo de colaboradores é caracterizado por dirigir o seu esforço, trabalho e paixão pelo que fazem de forma a alcançar determinados resultados que um trabalhador regular não consegue alcançar ou necessita de fazer um esforço pessoal muito maior para o conseguir (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Ambos os problemas podem ter um impacto significativo no sucesso de uma empresa, especialmente num ambiente de negócios cada vez mais competitivo. A escassez de talento pode dificultar a capacidade da empresa de preencher posições importantes e executar projetos críticos. Por outro lado, a retenção de talentos é importante para garantir que os colaboradores mais qualificados permaneçam na empresa e possam contribuir para o crescimento e sucesso da mesma a longo prazo. Assim, a escassez e retenção de talento são problemas críticos para as empresas em todo o mundo, que podem ser especialmente desafiadores em áreas com alta procura, como por exemplo a área da tecnologia e da saúde. Já a retenção de talento, por outro lado, é importante porque os colaboradores talentosos, que são um recurso muito valioso para o sucesso da empresa e a sua saída pode ter um impacto negativo no negócio da mesma (Adecco, 2022; PwC, 2017).

Deste modo, para lidar com a escassez e retenção de talento, as empresas podem adotar uma série de estratégias, como oferecer pacotes de remuneração competitivos, proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, criar um ambiente de trabalho positivo e saudável e reconhecer o trabalho bem-feito dos colaboradores. Além disso, é importante estabelecer um contrato psicológico claro com os colaboradores, definindo as expectativas mútuas e as recompensas pelo trabalho realizado. Neste sentido, torna-se muito importante as empresas possuírem um bom sistema de avaliação de desempenho, baseada em objetivos claros e aceites, não só pela empresa, como pelo próprio colaborador. Por este motivo, é que cada vez mais se tem vindo a falar da importância de os objetivos serem definidos em conjunto pela chefia e pelo trabalhador e de estes deverem ser SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely*) (Deloitte, 2019).

O contrato psicológico é um acordo implícito entre a empresa e o funcionário que estabelece as expectativas mútuas e as recompensas pelo trabalho realizado. É importante que as empresas cumpram as suas promessas no contrato psicológico para manter a satisfação e lealdade dos colaboradores. Algumas das maneiras de fazer isso incluem oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecer o trabalho bem-feito e proporcionar um ambiente de trabalho positivo e saudável.

Além disso, é essencial que as empresas comuniquem claramente as expectativas e objetivos aos seus colaboradores e ofereçam feedback frequente sobre o seu desempenho. Sendo que este feedback pode ser feito por meio de avaliações de desempenho regulares, reuniões individuais (one-to-ones) e conversas informais. Sendo de salientar que a quebra do contrato psicológico, pode levar

muitas vezes a que os colaboradores se sintam desvalorizados e desmotivados e, por sua vez, isto poderá ter como consequência a diminuição da produtividade e a alta rotatividade de pessoas nas organizações. Por este motivo, é fundamental que as empresas efetivamente valorizem e tenham em consideração o contrato psicológico, bem como, invistam na sua manutenção (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Tetrick & Shore, 1994).

Em resumo, a escassez e retenção de talento são problemas importantes para as empresas e requerem uma abordagem cuidadosa e estratégica. Ao adotar medidas para atrair e reter os colaboradores mais talentosos, as empresas podem aumentar a sua competitividade e o seu sucesso a longo prazo. A geração Z, como referido anteriormente, é a geração atual de jovens adultos e eles são conhecidos por serem digitalmente nativos e por terem crescido num mundo altamente conectado, o que os torna altamente habilidosos e competentes no que toca às tecnologias e em relação ao facto de comunicarem maioritariamente, através do online. Adicionalmente, esta geração também é uma geração muito diversa e inclusiva, que valoriza muito a temática da sustentabilidade e da responsabilidade social.

Neste sentido, a compreensão dessas características é fundamental para que as empresas possam atrair e reter talentos da geração Z. Pelo que algumas estratégias que podem ser adotadas incluem, por exemplo, oferecer oportunidades de trabalho flexíveis, utilizar tecnologias inovadoras, promover um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, e implementar políticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Além disso, é importante que as empresas tenham em mente que a geração Z valoriza muito o propósito e o impacto social de suas atividades profissionais, como tal, oferecer oportunidades de trabalho significativas e alinhadas com os valores dessa geração pode ser uma forma eficaz de atrair e reter talentos (Deloitte, 2017).

Assim, em relação ao tema da escassez de talento, a geração Z pode ser uma fonte importante de talento para as empresas, mas pode ser difícil reter esses trabalhadores se eles tiverem outras opções mais atraentes. Pelo que algumas das recomendações encontradas em termos teóricos, para ajudar a reter talentos da geração Z incluem por exemplo, as recomendações identificadas em seguida.

Primeiramente, poderá assim passar por oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento: A geração Z valoriza o crescimento pessoal e profissional, então é importante que as organizações procurem oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento, para que

eles possam aprender e se desenvolver continuamente dentro da empresa (Peterson, 2023). Sendo que essas oportunidades podem incluir ações de formação, *mentoring* e programas de desenvolvimento de competências. Além disso, a geração Z tende a ser muito empreendedora e pode estar também interessada em abraçar projetos e iniciativas inovadoras dentro da própria empresa que lhes permita assim crescer e expandir os seus conhecimentos.

Seguidamente, outro aspeto que pode ser tido em consideração é a promoção de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. A geração Z valoriza a inclusão e a diversidade, então é importante para as empresas criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, para que os talentos da geração Z se sintam valorizados e apreciados na empresa, através da implementação de políticas de recursos humanos que apoiem a diversidade e a inclusão e da promoção de um ambiente de trabalho aberto e colaborativo (Alsop, 2008). Isto é, a geração Z pretende trabalhar num ambiente de trabalho que ofereça igualdade de oportunidades e que promova a diversidade cultural, ética, de género, de forma de pensar, entre outros. Assim, as empresas que promovam um ambiente de trabalho positivo, através da implementação de políticas de recursos humanos e que apoiem a diversidade e a inclusão, além de promoverem uma cultura organizacional forte e positiva, também irão aumentar a sua percentagem de atração de talento da geração Z e, por sua vez, reter os seus talentos a longo prazo (Deloitte, 2017).

Em seguida, outra recomendação encontra-se relacionada com o aumento da flexibilidade, quanto aos horários de trabalho e ao trabalho híbrido e/ou remoto, que será explorado em seguida na próxima subsecção. A geração Z valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, neste sentido é importante que as empresas sejam flexíveis e ofereçam opções de trabalho remoto e/ou híbrido, sempre que possível (Alsop, 2008).

Por fim, outra recomendação importante é o conhecimento em maior detalhe do que caracteriza e motiva a geração Z. Cada indivíduo é único e pode ter os seus próprios objetivos e motivações, pelo que é importante conhecer bem os principais talentos associados à geração Z e entender o que os incentiva/ motiva a permanecer dentro da empresa. Sendo que isso pode incluir coisas como oportunidades de liderança, projetos interessantes ou um ambiente de trabalho positivo (Alsop, 2008).

3.2. Transformação Digital e Trabalho Híbrido

O aumento da dependência por parte das organizações em geral, em relação à tecnologia, têm vindo também a ser um tópico cada vez mais explorado na literatura. Sendo que, por sua vez, esta dependência têm vindo a fazer com que diversidade geracional se apresente como um ponto fundamental, ao nível estratégico, no sentido de a empresa se tornar mais competitiva globalmente.

Assim sendo, a Transformação Digital consiste no processo pelo qual empresas e organizações adotam tecnologias digitais para melhorar ou modernizar os seus processos e a forma como interagem com os seus diferentes stakeholders. Assim, esta temática tem vindo a ter um impacto significativo na geração Z de várias maneiras. Por exemplo, a Transformação Digital tem criado novas oportunidades de trabalho para os jovens da geração Z, especialmente nas áreas de tecnologia e ciência de dados. Além disso, a Transformação Digital tem vindo a modificar a forma como as empresas interagem com os seus clientes e colaboradores, o que pode levar a uma maior flexibilidade no local de trabalho e a uma maior procura por competências técnicas e interpessoais (Parker, Alstyne, & Choudary, 2016).

Algumas das principais tendências que se têm vindo a verificar como consequência da Transformação Digital incluem o aumento do uso da nuvem, inteligência artificial, *big data* e *analytics*, bem como a popularização de soluções de trabalho remoto/ híbrido e colaboração. Essas tendências têm afetado o mundo do trabalho de várias maneiras, como criando novas oportunidades de emprego, permitindo uma maior flexibilidade no local de trabalho e mudando a forma como as empresas interagem com os seus clientes e colaboradores (Parker, Alstyne, & Choudary, 2016).

Isto é, a geração Z têm sido um grupo de pessoas particularmente afetadas por estas mudanças, uma vez que cresceram num ambiente altamente tecnológico e que estão acostumadas a usar as diversas tecnologias existentes atualmente, em todas as vertentes das suas vidas. Como resultado, esta geração desenvolveu competências técnicas avançadas e uma compreensão muito mais aprofundada das novas tecnologias e do papel que estas podem ocupar, o que os torna uma mais-valia muito grande para as empresas que têm vindo a sofrer uma transformação digital ao longo do tempo. Além disso, a geração Z valoriza a flexibilidade no trabalho e a capacidade de trabalhar em qualquer lugar, o que torna as soluções de trabalho remoto e híbrido muito mais cativantes para eles (PWC, 2017).

No entanto, a Transformação Digital também traz desafios para a geração Z, como o papel que a automação e a inteligência artificial ocupam nos dias de hoje no mercado de trabalho e nas restantes vertentes da nossa vida em geral. Além disso, a possibilidade de trabalhar remotamente pode levar também a um aumento da sensação de isolamento e de falta de conexão com a empresa e com os seus colegas de trabalho. Em resumo, a Transformação Digital tem tido um elevado impacto na geração Z de várias maneiras, quer através da criação de novas oportunidades de trabalho, da mudança da forma como as empresas interagem com os seus clientes e com os seus colaboradores, e da exigência que a geração Z, se adapte e desenvolva novas competências no sentido de se manter relevante no mercado de trabalho (Renjen, 2019).

Deste modo, a geração Z também tem vindo a contribuir para a Transformação Digital de várias maneiras. Isto é, uma vez que a geração Z cresceu com a tecnologia e é hábil em usá-la, eles podem trazer novas perspetivas e ideias inovadoras para as empresas e ajudar a impulsionar a Transformação Digital. Além disso, a geração Z está cada vez mais interessada em trabalhar em empresas que têm um impacto positivo no mundo, o que pode incentivar as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e responsáveis. Adicionalmente, a geração Z está cada vez mais interessada em trabalhar em empresas que procurem utilizar a tecnologia de forma a criar experiências de cliente personalizadas e aprimoradas. Isso está levando as empresas a investir em tecnologias como inteligência artificial, machine learning e análise de dados para melhorar a experiência do cliente e oferecer soluções mais inovadoras (Else, 2019; Walter, 2022).

Por sua vez, o Trabalho Híbrido é uma modalidade de trabalho que combina o trabalho presencial e o trabalho remoto, permitindo que os colaboradores trabalhem tanto no escritório como a partir de outros lugares, como de casa ou de um espaço de trabalho compartilhado (Accenture, 2022). A geração Z como referido anteriormente nasceu e cresceu com a tecnologia e com os dispositivos móveis, pelo que tem uma tendência natural para se adaptarem facilmente as novas ferramentas e plataformas.

Assim, esta nova modalidade de trabalho, permite que os jovens da geração Z equilibrem melhor sua vida pessoal e profissional e assim possam aproveitar melhor a sua independência. No entanto, esta modalidade também pode trazer alguns desafios como a dificuldade de manter a conexão e a colaboração entre os colaboradores e fazer a gestão do trabalho remoto de maneira eficiente (Patel, 2017).

Para que o Trabalho Híbrido seja bem sucedido, é importante que as empresas estabeleçam políticas e práticas adequadas para gerir o trabalho remoto e a colaboração. Isso inclui investir em tecnologias que facilitem a colaboração online, estabelecer horários de trabalho claros e definir expectativas de comunicação e entrega de trabalho. Além disso, é importante que os colaboradores recebam formação adequada para trabalhar com eficiência num regime de trabalho híbrido (Accenture, 2022).

Neste seguimento, algumas das principais competências que os jovens da geração Z precisam de ter para se destacar no mercado de trabalho incluem competências técnicas, como conhecimento de tecnologia e programação, bem como competências interpessoais, como por exemplo trabalho de equipa e resolução de problemas. Também é importante para os jovens da geração Z estarem sempre a aprender, a se desenvolverem continuamente e a manterem-se atualizados, pois o mundo da tecnologia está em constante mutação (Hackl, 2020).

Além disso, nos dias de hoje é importante que, a geração Z, também desenvolva determinadas competências relacionadas com a sua capacidade de ser criativa e de analisar todas as situações de forma crítica, uma vez que as empresas estão cada vez mais à procura de pessoas que procurem soluções inovadoras para fazer face aos problemas complexos que lhes surgem. Adicionalmente, a capacidade de se comunicarem de forma eficaz e de trabalharem em equipa com os seus restantes colegas de trabalho, muitas vezes oriundos de diferentes culturas, nacionalidades, religiões, entre outros, é também por si uma competência valiosa. Por fim, outra das competências mais valorizadas na geração Z é a sua capacidade de gestão de tempo de forma eficaz e eficiente, especialmente num ambiente de trabalho remoto ou híbrido, o que implica, por sua vez, também uma grande capacidade de priorização de tarefas e gestão de prazos de forma eficiente (Harary, 2021).

Em resumo, de modo a se destacar no mercado de trabalho, os jovens da geração Z precisam de ter uma combinação de competências técnicas, interpessoais e criativas, além de serem capazes de gerir o seu tempo de forma eficaz e de estarem sempre a aprender e a se desenvolverem de forma contínua (Stahl, 2021).

4. Desafios para a GRH

A gestão de recursos humanos (GRH) é essencial para o sucesso de uma empresa, uma vez que os seus trabalhadores são um dos principais ativos e recursos de cada organização. Assim, a GRH é responsável por atrair, recrutar, desenvolver, reter e gerir os colaboradores de uma empresa de maneira estratégica, com o objetivo de atingir os objetivos definidos previamente para a organização (Armstrong & Taylor, 2012).

Neste sentido, uma gestão eficaz de recursos humanos pode ajudar a empresa a encontrar os talentos certos para as posições em aberto, melhorar a produtividade e desempenho dos colaboradores, motivar e reter os colaboradores, desenvolver as competências dos trabalhadores, gerir conflitos, reduzir o índice de absentismo e de rotatividade, promover um ambiente de trabalho saudável e seguro, bem como contribuir para o sucesso geral da empresa (Armstrong & Taylor, 2012).

A geração Z é a primeira geração a crescer completamente imersa na tecnologia e na internet, e como tal, eles enfrentam desafios únicos em comparação com as gerações anteriores. Além disso, a geração Z, tem sido cada vez mais presente no mercado de trabalho e pode trazer alguns desafios para a gestão de recursos humanos (GRH). Neste sentido, em seguida iremos explorar melhor alguns desses desafios.

Primeiramente, é de salientar a diferença existente entre as diferentes gerações. A Geração Z, ao ser a geração mais nova no mercado de trabalho, pode ter também expectativas, princípios e valores diferentes dos seus colegas de trabalho pertencentes a outras gerações mais velhas (PWC, 2017). Por exemplo, no caso da Geração Z, como abordado anteriormente, valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal mais do que as gerações anteriores. Adicionalmente, esta geração, também tem uma maior tendência para trabalhar em equipa e valorizar a colaboração e a comunicação eficaz. Assim, essas diferenças podem exigir que a gestão de recursos humanos adote uma abordagem diferente para lidar com essas diferenças e garantir a integração e a colaboração eficazes no ambiente de trabalho.

Neste seguimento, surge então a importância do papel dos líderes. Primeiramente é importante que o líder procure entender as expectativas e os valores da geração Z. Isto é, a geração Z valoriza a inclusão, a diversidade e a sustentabilidade, e espera que os líderes promovam esses valores, sendo

que para tal, é importante que os líderes estejam cientes dessas expectativas e trabalhem para atendê-las.

Seguidamente, é importante que os líderes procurem ser um modelo de comportamento ético. A geração Z é muito consciente da responsabilidade social e ambiental, e espera que os líderes também sejam. Os líderes devem ser exemplos de ética e responsabilidade social para a geração Z. Além disso, a geração Z é altamente independente e procura constantemente maneiras de seguir seus próprios caminhos. No entanto, eles ainda precisam de orientação e liderança para seguir o caminho certo. Os líderes devem ser guias para a geração Z, oferecendo orientação e suporte enquanto permitem que eles explorem e aprendam por conta própria (Cidade, 2023).

Em seguida, os líderes deverão fornecer oportunidades de aprendizagem e crescimento, uma vez que a geração Z valoriza a aprendizagem contínua e procura constante de novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Os líderes devem fornecer essas oportunidades para a geração Z e apoiá-los em seu desenvolvimento. Além disso, a geração Z é conhecida por ser altamente colaborativa e por valorizar o trabalho em equipa. Os líderes devem fomentar essa colaboração e incentivar a geração Z a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns. Além disso, a geração Z é conhecida por ser altamente criativa e inovadora. Os líderes devem estimular essas qualidades e incentivar a geração Z a pensar fora da caixa e a encontrar soluções criativas para os desafios que enfrentam.

Por sua vez, oferecer feedback e orientação, é também uma das responsabilidades dos líderes. A geração Z valoriza o feedback e a orientação e espera que os líderes os forneçam de maneira consistente. Os líderes devem estar dispostos a ouvir e a orientar a geração Z, oferecendo feedback honesto e construtivo para ajudá-los a se desenvolver e a melhorar. Neste sentido, a geração Z cresceu em um mundo altamente incerto e está acostumada a enfrentar desafios e obstáculos. Os líderes devem ser exemplos de resiliência e mostrar a geração Z como superar esses desafios e aprender com eles.

Resumindo, o papel dos líderes em relação à geração Z é ajudá-los a se tornarem líderes eficazes e responsáveis no futuro, de forma a eles também poderem vir a ajudar e orientar as gerações que venham a seguir.

Como referido anteriormente, uma das tendências e também desafios verificados atualmente está relacionado com o impacto das tecnologias na geração Z, uma vez que esta geração foi exposta

desde cedo a computadores, smartphones e outros dispositivos eletrônicos, e isso mudou a maneira como eles se relacionam entre si e com o mundo em geral. Assim, como resultado, as empresas precisam de estar atentas a esta realidade e oferecer recursos tecnológicos que lhes permitam manter-se conectados com esta geração. Tomemos assim como exemplo, a implementação de medidas de segurança cibernética para proteger informações pessoais e confidenciais e a possibilidade de trabalhar remotamente. (Universitário, 2023)

Outro desafio, que se tem vindo a verificar nos últimos anos é o facto de esta geração necessitar de sentir que está a fazer a diferença e que aquilo que fazem tem algum tipo de impacto no mundo positivo, o que significa que as empresas precisam de se concentrar em fornecer um propósito claro para os seus colaboradores, no qual se explique de que forma o seu trabalho contribui para o cumprimento desse mesmo propósito (Adecco, 2022).

Assim, uma das formas que pode ser utilizada pelas empresas para fazer face a esta situação é a realização de ações de formação e recursos que ajudem as pessoas que fazem parte dessa mesma organização a compreenderem a missão, a visão e os valores da mesma. Sendo que essas ações de formação podem estar relacionadas, por exemplo, com o impacto positivo que a empresa tem na sociedade ou a importância de trabalhar em equipa no sentido de alcançar os objetivos comuns. Assim, ao ajudar os colaboradores a compreenderem como é que o seu trabalho contribui para a concretização da missão da empresa, eles irão se sentir mais conectados ao seu trabalho e terão um sentimento maior de propósito e de ligação à organização (Kramer, 2014).

Além disso, as empresas também podem procurar criar e dar oportunidade aos seus colaboradores para se envolverem em projetos e iniciativas que estejam alinhados com os seus valores pessoais. Tomemos como exemplo, a participação em projetos de voluntariado ou em iniciativas de responsabilidade social empresarial que permitam aos colaboradores fazer a diferença. Sendo que, quando os colaboradores têm a oportunidade de colocar em prática os seus valores pessoais no seu dia-a-dia profissional, eles tendem a se sentirem mais motivados (Goel, 2022).

Por outro lado, a geração Z, tem tendência também a valorizar a diversidade e a inclusão no local de trabalho em consequência de a geração Z ter crescido num mundo cada vez mais conectado, onde as diferenças são celebradas e valorizadas. Assim, a valorização dessa mesma diversidade, por parte das empresas é também ele um fator muito importante na atração e retenção dos jovens desta geração nas organizações.

Neste sentido é fundamental que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) procure criar um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado para atrair e reter os jovens pertencentes à geração Z, através, por exemplo, da implementação de políticas e práticas de diversidade e inclusão, como programas de formação de sensibilidade cultural, grupos de afinidade para minorias sub-representadas e revisões de práticas de recrutamento para garantir que todos os candidatos tenham acesso as mesmas oportunidades (Maurer, 2016).

Adicionalmente, a valorização da diversidade pela geração Z também pode estender-se às relações comerciais, na medida em que as empresas que promovem a diversidade e a inclusão não atraem apenas talentos, mas também atraem clientes que valorizam a diversidade. De acordo com um estudo realizado por Ely and Thomas (2020), empresas com diversidade de género, raça e etnia têm 45% mais chances de verificar um aumento na sua participação de mercado ao longo do tempo, o que sugere que promover a diversidade e a inclusão pode não apenas ajudar a reter talentos da geração Z, mas também pode ser um fator importante para o sucesso comercial a longo prazo.

Por fim, a geração Z, como referido anteriormente têm vindo a entrar no mercado de trabalho com expectativas diferentes das gerações anteriores, como por exemplo o facto de esta atribuir uma grande importância a partilha de feedback e a possibilidade de se poderem continuar a desenvolver em termos profissionais de forma constante. Deste modo, de modo a entender as expectativas desta geração torna-se fundamental que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) implemente processos de feedback mais frequentes e ofereça mais programas de formação e desenvolvimento (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

Neste sentido, o fornecimento de feedback regular permite que os colaboradores saibam se o seu desempenho está a ser o esperado ou não, bem como de que forma poderão melhorar. Além disso, o feedback também permite ajudar a criar um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo dentro da organização no qual os seus trabalhadores se sintam valorizados e ouvidos (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

5. Metodologia

5.1. Objetivos da Investigação

Os objetivos de investigação referem-se ao que se deseja alcançar por meio da investigação. Pelo que eles são compostos por afirmações declarativas que definem as variáveis-chave, a população-alvo e a direção da pesquisa.

Neste sentido, os principais objetivos de investigação desta dissertação são:

- ✓ Compreender os principais desafios para a GRH decorrentes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho;
- ✓ Identificar as ações implementadas pelas empresas destinadas a responder aos desafios identificados.

5.2. Metodologia e tipos de Pesquisa Adotados

Neste sentido, o método de pesquisa selecionado para esta dissertação é qualitativo e consistirá na elaboração de entrevistas com diversos profissionais de Recursos Humanos com o objetivo de perceber as suas percepções sobre a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, o que consideram que os caracterizam, se estão cientes desta mudança, que desafios consideram que poderão encontrar e de que forma tem vindo a tentar combatê-los ou de que forma pretendem vir a fazê-lo no futuro.

As entrevistas são um dos métodos mais aconselhados com o objetivo de recolher informação com um maior nível de profundidade, recolher testemunhos e interpretações de pessoas de referência, permite compreender para as motivações subjacentes a atitudes e comportamentos e permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade na exploração das informações prestadas. Assim, considero que este método poderá contribuir para compreender melhor este fenómeno e assim descrever, analisá-lo e interpretá-lo de forma mais aprofundada por profissionais que estejam na linha da frente a lidar com estas mudanças dos valores geracionais.

Deste modo, será adotado um formato semiestruturado e elaborado um conjunto de questões que ajude a iniciar a entrevista e direcionar a mesma, mas depois adotar uma postura mais exploratória em função das respostas que forem sendo dadas por parte dos entrevistados. Assim, apesar de haver um guia condutor na elaboração das entrevistas, em função da participação dos

entrevistados esta poderá criar diferentes rumos e conclusões que acredito que poderão ser uma mais-valia para a realização deste estudo.

5.3. Entrevistados

No total, foram realizadas onze entrevistas. Assim, a pesquisa centrou-se em profissionais de Recursos Humanos que possuíam pelo menos dois anos de experiência na área, que tinham trabalhado maioritariamente na área dos recursos humanos, possuíam formação em psicologia/recursos humanos, estavam atualmente a trabalhar em empresas de grande dimensão e internacionais e que possuem bastante contacto com pessoas desta geração.

Os participantes foram contactados através do *LinkedIn*. Sendo que alguns destes profissionais fazem parte da minha rede de *networking*. Adicionalmente, é de referir que embora alguns dos participantes possam atualmente trabalhar na mesma organização, eles foram selecionados devido à sua experiência e conhecimento relevante do mercado de trabalho, o que tornou as suas perspetivas interessantes. A entrevista não se limitou apenas à experiência atual dos participantes, mas também explorou as suas perspetivas sobre o mercado de trabalho nos últimos anos, não sendo por isso apenas relevante a sua organização atual apenas em certas situações.

Em anexo, na secção 9.3., encontra-se uma descrição mais detalhada de cada pessoa que foi entrevistada no âmbito desta dissertação, no entanto, em seguida, encontra-se uma tabela com um breve resumo dessa mesma informação:

	Nível de escolaridade	Área de formação	Empresa Atual – Dimensão	Empresa Atual - Internacional?
Entrevistado 1	Mestrado	Psicologia	Grande Dimensão	Sim
Entrevistado 2	Licenciatura	RH		
Entrevistado 3	Mestrado	Psicologia		
Entrevistado 4	Licenciatura	RH		
Entrevistado 5	Mestrado	RH		
Entrevistado 6	Mestrado	Psicologia		
Entrevistado 7	Licenciatura	Psicologia		
Entrevistado 8	Licenciatura	RH		
Entrevistado 9	Pós-Graduação	RH		
Entrevistado 10	Licenciatura	RH		

	Empresa Atual - Setor de Atividade	Empresa Atual - Função Atual	Empresa Atual - Antiguidade	Há quanto tempo entrou para o mercado de trabalho?
Entrevistado 1	Consultoria	Manager - Equipa de Finance, RH e Sales and Marketing	10 meses	Quase 8 anos
Entrevistado 2	Transportes	Técnica de RH	24 anos	25 anos
Entrevistado 3	Transportes/ logística	Técnica de RH	1 ano	Mais de 15 anos
Entrevistado 4	Consultoria	Diretor da delegação da agência a norte	3 anos	Cerca de 8/9 anos
Entrevistado 5	Serviços - SSC	Sénior manager da área de <i>HR services</i>	11 anos	Cerca de 14/15 anos
Entrevistado 6	Saúde	Responsável pela área de <i>People Operations</i>	7 meses	8 anos
Entrevistado 7	Financeira	<i>HR Business Partner</i>	11 anos	30 anos
Entrevistado 8	Automóvel	Técnica de recrutamento	6 anos	6 anos
Entrevistado 9	Tecnologias de Informação	Gestor de negócio	3 anos e meio	7/8 anos
Entrevistado 10	Transportes	Técnica de RH	13 anos	15 anos

	Sempre trabalhou em Recursos Humanos?	Contacto com a Geração Z
Entrevistado 1	Sim	Cerca de 20% ou 30% dos perfis que recruta pertencem à geração Z
Entrevistado 2	Não	Considera que 50% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z
Entrevistado 3	Não	Não sabe indicar uma %, mas diz ter uma boa representatividade na sua empresa atual
Entrevistado 4	Não	Cerca de 60% ou 70% dos perfis que recruta pertencem à geração Z
Entrevistado 5	Sim	Considera que 80% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z
Entrevistado 6	Sim	Considera que 60% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z
Entrevistado 7	Sim	Considera que 7% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z
Entrevistado 8	Sim	Não sabe indicar uma %, mas diz ter uma boa representatividade na sua empresa atual
Entrevistado 9	Sim	Considera que 25% a 30% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z
Entrevistado 10	Sim	Considera que 40% dos colaboradores da sua empresa pertencem à geração Z

Logo após o agendamento das entrevistas, foi enviado um guião aos participantes, no qual se encontra a descrição dos objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e a natureza voluntária de sua participação neste mesmo estudo. Desta forma, eles tiveram a oportunidade de rever o guião previamente da entrevista e ponderar se pretendiam ou não participar na mesma.

Além disso, no início da entrevista, os objetivos da pesquisa foram mencionados de forma mais geral.

Os dados foram recolhidos por meio de entrevistas individuais realizadas, através da plataforma Microsoft Teams, entre o dia 19 de abril de 2023 e o dia 15 de maio de 2023. Os dados extraídos foram analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo e análises qualitativas e o software utilizado para fazer essa mesma análise foi o Microsoft Excel.

5.4. Métodos e Técnicas de Análise de Dados

Os métodos e técnicas de análise de dados utilizados nesta pesquisa foram baseados na análise de conteúdo. Sendo que essas abordagens permitiram uma compreensão mais profunda e detalhada dos dados recolhidos por meio das entrevistas individuais.

Seguidamente, em relação ao método de análise de conteúdo utilizada primeiramente serviu para identificar e categorizar os temas, padrões e tendências presentes nas respostas dos entrevistados. Sendo que inicialmente, as entrevistas foram transcritas e, em seguida, os dados foram organizados em unidades de análise relevantes, como tópicos, conceitos ou categorias.

Após essa etapa, foram aplicadas técnicas de análise qualitativa para explorar e interpretar os dados de forma a obter *insights* e conclusões mais significativas. Essas técnicas envolveram a procura por padrões recorrentes, a identificação de relações entre os temas abordados pelos participantes e a procura por possíveis explicações ou interpretações dos dados.

O software Microsoft Excel foi utilizado para auxiliar na organização e visualização dos dados, facilitando a identificação dos temas e padrões emergentes.

6. Análise e Discussão das Entrevistas

Após a análise minuciosa das entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos ativos no mercado de trabalho, é possível extrair diversas conclusões significativas e refletir sobre vários tópicos previamente abordados na revisão da literatura. Além disso, essas entrevistas ofereceram a oportunidade de explorar, de maneira mais aprofundada, alguns dos assuntos anteriormente mencionados, aumentando assim o conhecimento sobre as expectativas e valores da geração Z em relação ao ambiente de trabalho. Assim, esta análise contribui para uma visão mais abrangente das características e atitudes dessa geração, fornecendo *insights* valiosos para a formulação de estratégias de atração e retenção de talentos no contexto organizacional atual.

6.1. Diferenças entre as Gerações

Após uma análise aprofundada das entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos ativos no mercado de trabalho, foi possível obter uma compreensão mais detalhada das principais diferenças percebidas entre a geração Z e as gerações anteriores em termos de expectativas e valores no local de trabalho. Essas entrevistas forneceram *insights* valiosos sobre as percepções e experiências dos profissionais de RH ao lidar com a geração Z, permitindo uma identificação dos principais desafios decorrentes da entrada desta geração no mercado de trabalho.

Uma das características mais proeminentes da geração Z é a procura pelo prazer imediato. Isto é, esta geração valoriza a gratificação instantânea e prioriza experiências que lhes tragam satisfação imediata. Ao contrário das gerações anteriores, que estavam mais dispostas a investir tempo e esforço em projetos a longo prazo, a geração Z prefere envolver-se em projetos que lhes ofereçam gratificação rápida e resultados tangíveis num curto espaço de tempo. Por este motivo é que verificamos também que esta geração tem uma maior tendência para trocar de emprego, muitas vezes à primeira dificuldade, não tendo por isso por vezes tanta resiliência, para se não gostarem de algo, tentarem ver de que forma o podem resolver, que era algo que não acontecia tanto no passado. Tomemos como exemplo, a situação referida pelo entrevistado 4, “...à primeira adversidade, as pessoas desistem. As pessoas não lutam. Só uma coisa que está... Se o manager, durante dois, três dias, fez uma coisa que eu não gostei... Há pessoas que preferem começar a procurar emprego que resolverem a situação”.

Esta tendência pode ser atribuída a uma variedade de fatores, incluindo a facilidade de acesso a informações e oportunidades através da tecnologia, bem como a valorização da satisfação pessoal e do bem-estar no trabalho. A geração Z procura um ambiente de trabalho onde possa se sentir motivada e valorizada, e isso pode levar a uma menor tolerância em relação a situações adversas ou insatisfatórias.

“Portanto, tem que haver aqui toda a adaptação da empresa a nível cultural e isso é muito difícil de mudar de um dia para o outro, mas acho que tem que passar muito por esses benefícios, o horário, o regime de trabalho, iniciativas até do âmbito social, da responsabilidade corporativa, pronto, acho que são fatores que se calhar vão motivando e mantendo as pessoas é o ambiente de trabalho, lá está hoje em dia e eu sei também por casos muito próximos, as pessoas vão se mantendo nas empresas pelo grupo de trabalho, pelos colegas, pelos amigos, portanto, pelo sentimento de pertença e têm a possibilidade de mudar para uma empresa e receber mais, mas têm feedback que o ambiente é negativo, que não há as chefias que confiam, que dão liberdade, há micromanaging, portanto, tudo isso acaba por influenciar a permanência das pessoas na empresa” (entrevistado 6).

No entanto, é importante ressaltar que nem todos os membros da geração Z compartilham dessa mesma mentalidade, e que essa tendência pode variar de acordo com a cultura organizacional, as experiências individuais e as oportunidades disponíveis. Neste sentido, algumas empresas têm procurado adotar diversas estratégias para atrair e reter talentos da geração Z, oferecendo um ambiente de trabalho inclusivo, oportunidades de desenvolvimento e programas de mentoria, que podem ajudar a mitigar esta tendência de troca de emprego rápida.

Uma outra diferença notável entre a geração Z e as gerações anteriores, também referida pelos entrevistados, foi a visão em relação à estabilidade no emprego. Isto é enquanto as gerações anteriores valorizavam a ideia de ter um emprego para toda a vida, a geração Z não compartilha essa mesma mentalidade. Eles são mais propensos a explorar diferentes oportunidades de trabalho e procuram constantemente novos desafios e crescimento profissional, como já mencionado anteriormente. Como refere a entrevistada 10, por vezes, a mais longo prazo até parece assustá-los, isto é, não têm paciência para esperar (*“existe um plano de carreira, um plano a três anos, mas queres que eu trabalhe num plano a três anos? Como é que é possível? Não dão o tempo necessário para solidificar conhecimentos, para realmente ser uma mais-valia e estarem aptos a avançar para a próxima fase. Vão às vezes pelo caminho mais fácil, não é que seja mais fácil, mas ok, é na ótica. Tenho esta oportunidade, vou já. Nem penso duas vezes. Arriscam mais”*). Isto é, dizer a esta geração *“Ok, é isto, vais fazer isto, vais fazer isto para o resto da tua vida, olha, está aqui, toma um contrato, vais chegar aqui durante 20 anos e vais para a reforma. Isto atormenta-os. Sim, isso,*

se calhar atormenta a muita gente, também me atormentaria a mim, mas pronto, é nessa perspectiva, desculpa, não consigo encontrar aqui a única palavra” (entrevistada 10).

Além do salário, a geração Z valoriza também as regalias e benefícios adicionais oferecidos pelas empresas. Eles esperam ter acesso a um bom seguro de saúde, seguro de vida e bônus, além de prémios e reconhecimentos baseados em indicadores de desempenho (KPIs). Este foi um dos aspetos mais mencionados pela maioria dos entrevistados, e inclusive muitas vezes no próprio momento da entrevista como refere a entrevistada 1 *“Eu sinto isso quando estou numa entrevista com a geração Z, especificamente, eles fazem este tipo de perguntas que as outras gerações não querem saber. As outras gerações é muito mais, tipo de empresa, o que é que eu vou fazer, este salário base, e o subsídio de alimentação, pontos. Se tiverem aquelas que precisam, essas empresas vão sem problema, esta geração não. Quantos dias de teletrabalho tenho? Logo, primeira pergunta, quais são aqui os benefícios, quais são os benefícios adicionais? Porque eu já tenho isto, não quero perder”* ou o entrevistado 6 *“Não indicar logo o salário, o range salarial, os benefícios também é logo um no-go para muitos, pronto, e as pessoas também hoje em dia, a maior parte dos candidatos não estão disponíveis ou interessados em perder tempo a fazer uma entrevista para conhecer as condições da oferta”*.

Atualmente, é inclusive cada vez mais comum existirem empresas que criam os denominados *"Happiness Department"* como parte de suas estratégias de gestão de talentos, sendo que esses departamentos têm como principal objetivo criar um ambiente de trabalho mais agradável e oferecer benefícios adicionais aos colaboradores, que vão além do salário. Assim, os *"Happiness Department"* são responsáveis por promover o bem-estar dos colaboradores, procurando assim garantir que eles se sentem valorizados e satisfeitos no ambiente de trabalho em que se encontram. Para isso, são implementadas diversas ações e programas que visam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e promover uma cultura organizacional positiva. Esta ideia foi partilhada pela entrevistada 1, como se pode ver em seguida *“existe muito agora conceito de departamentos de felicidade, que esta geração cada vez mais privilegia o seu eu, em detrimento dos outros, e a possibilidade efetiva de ter este equilíbrio, eles não trabalham depois da hora, há muitos este equilíbrio de, é para fechar, fiz o que tinha a fazer, amanhã é dia, e nas outras gerações, não, as outras gerações não é isto que procuram, querem estabilidade acima de tudo, e se tiverem de ficar na mesma função 3, 4, 5, 6 anos, 10 anos, está tudo bem, se tiverem de fazer horas extra, está tudo bem, se tiverem de trabalhar ao fim de semana, está tudo bem, e feriados, esta geração já não é assim, já tem outra mentalidade muito mais evoluída”*.

Essas iniciativas podem incluir atividades de lazer, como eventos desportivos, festas temáticas e convívios, que visam fortalecer o espírito de equipa e promover a integração entre os

colaboradores. Além disso, os “*Happiness Department*” podem oferecer benefícios e regalias adicionais, como seguro de saúde abrangente, programas de bem-estar, flexibilidade de horários, horário de trabalho reduzido em determinados dias da semana, programas de incentivo financeiro e reconhecimento pelo desempenho.

Deste modo, o objetivo dessas medidas é proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho mais acolhedor, que vá além das necessidades básicas, incentivando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e promovendo a satisfação no trabalho. Assim, alguns dos entrevistados defendem, assim, que colaboradores felizes e satisfeitos tem tendência para serem mais produtivos e permanecerem na empresa durante mais tempo.

Uma outra característica marcante da geração Z é a tendência desta geração para “*cada vez mais privilegiar o seu eu, em detrimento dos outros*”, como mencionado pela entrevistada 1. Ou seja, esta geração valoriza muito a sua própria realização pessoal e bem-estar acima das necessidades coletivas, o que se reflete nas suas preferências no ambiente de trabalho, onde procuram equilibrar o trabalho e a vida pessoal, evitando muitas horas extras e priorizando a sua saúde mental e qualidade de vida: “*... o foco que é disruptivo relativamente a outras gerações. É o focar na vida pessoal. Dar valorização à vida pessoal, não ao contrário daquilo que eles vivenciaram relativamente aos seus pais, às suas gerações anteriores, de estar focado na carreira. Lá está porque há um foco bastante diferenciado dos interesses. Não é só a carreira, ou a carreira na clássica conceção do que é uma carreira*”, entrevistada 3).

A geração Z também demonstra uma maior familiaridade com a tecnologia, uma vez que cresceram num mundo que se caracteriza como estando digitalmente conectado. Assim, esta geração possui competências tecnológicas avançadas e está sempre à procura de obter determinadas informações e soluções por meio de ferramentas online. Essa familiaridade com a tecnologia permite que se adaptem facilmente a novas plataformas e modos de trabalho, tornando-os uma força impulsionadora da inovação no local de trabalho.

Outro aspeto importante é a expectativa salarial elevada que a geração Z traz consigo, referida por alguns dos entrevistados. Estes consideram que ao sair da faculdade, os jovens dessa geração muitas vezes possuem expectativas salariais altas, que nem sempre correspondem à realidade do mercado de trabalho, muitas vezes talvez impulsionadas pela necessidade de compensar todo o investimento monetário realizado na sua educação e desenvolvimento, de acordo com a perspetiva destes “*Acho que as expectativas salariais para um jovem que sai de uma faculdade, às vezes nós temos aqui*

contato com situações que são surpreendentes, porque de facto são expectativas completamente, eu diria, absurdas para quem não tem experiência profissional”, entrevistado 4). O que pode criar um desafio para as empresas ao gerir essas expectativas e equilibrá-las com as oportunidades e estruturas salariais disponíveis. Assim, a expectativa salarial elevada da geração Z ao entrar no mercado de trabalho é um fator a ser considerado pelas empresas. Sendo que gerir essas expectativas de forma eficaz requer uma comunicação transparente, estratégias de compensação flexíveis e um reforço no desenvolvimento de competências e oportunidades de crescimento. Neste sentido, equilibrar as expectativas salariais com a realidade do mercado e as possibilidades financeiras da empresa é essencial para atrair e reter talentos dessa geração, ao mesmo tempo em que mantém uma estrutura salarial sustentável.

Observou-se também que muitos jovens da geração Z têm uma forte expectativa de emigrar desde cedo, visto que estes estão abertos a oportunidades internacionais e valorizam a possibilidade de adquirir experiência em diferentes culturas e ambientes de trabalho. Essa atitude reflete uma mentalidade globalizada e uma vontade de explorar novas oportunidades além das fronteiras nacionais (“...*existe muito bem o mindset de alguns jovens de querer emigrar muito cedo também, candidatos que nós apanhamos do género sem experiência profissional, mas que dizem que já têm um pensamento nessa questão da emigração*”, entrevistado 4).

Além disso, algumas entrevistas sugeriram que a geração Z pode ser percebida como menos lutadora em comparação com as gerações anteriores. Tomemos como exemplo, a comparação realizada pelo entrevistado 4, “... *acima de tudo, acho que é uma geração que já olha para muitas coisas como um dado adquirido, o facto, acho que a geração, por exemplo, dos meus pais, dos meus avós, tiveram que lutar muito mais para ter muito menos do que o que nós temos hoje. E essa geração é um bocadinho por aí. E se não estão bem, vão embora. Se não estão bem num sítio, não há aquele sentimento de vamos mudar, vamos tentar ver o que é que se pode fazer. Cada vez mais há aquele sentimento de que a primeira adversidade sai fora*”. Assim, embora esta não pareça ser uma opinião partilhada pela maioria dos entrevistados, os que mencionaram este ponto acreditam que eles podem ter uma tendência a ver as coisas como garantidas, em vez de se esforçarem ativamente para alcançar os seus objetivos. No entanto, é importante notar que essa característica pode ser influenciada por uma variedade de fatores, incluindo o ambiente socioeconómico e as experiências individuais de cada membro da geração Z.

Quanto ao compromisso com a empresa, todas as entrevistas sugeriram que a geração Z tende a demonstrar menos lealdade à organização em si, mas valoriza a sua carreira e aspetos pessoais

relacionados com ela. Isso indica que eles estão mais dispostos a mudar de emprego em busca de novas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Neste sentido, é importante que as empresas compreendam essas características e adotem estratégias que promovam o desenvolvimento pessoal, o sentimento de propósito e a flexibilidade, a fim de atrair e reter talentos desta geração. Ao criar um ambiente de trabalho que atenda às suas necessidades e objetivos, as empresas podem estabelecer uma relação de confiança e comprometimento com os profissionais da geração Z.

Por fim, denotou-se na análise das entrevistas que a geração Z valoriza não apenas a questão salarial, mas também temas relacionados com a missão da empresa, responsabilidade social e ambiental. Sendo que embora esta ideia só tenha sido referida pelo entrevistado 6, esta característica é sem dúvida algo que tem sido atribuído a esta geração. Eles procuram trabalhar em organizações que estejam alinhadas com os seus valores e que demonstrem um compromisso genuíno com a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental. Ou seja, *“valorizam, ou melhor para não ser um plenismo, passam aqui mais importância a outros valores, outra consciência de, desde o objetivo e a missão da empresa, a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental, pronto, são aqui fatores que se calhar para a maior parte das pessoas até hoje em dia eram coisas muito irrelevantes e esta geração já começa a valorizar muito mais”* (entrevistado 6).

Essa preocupação com a missão e os valores da empresa reflete uma consciência crescente entre os jovens da geração Z sobre o impacto que as organizações podem ter na sociedade e no meio ambiente. Eles desejam fazer parte de empresas que vão além do lucro e se envolvem em práticas sustentáveis, éticas e responsáveis.

Assim, quando se encontram à procura de oportunidades de emprego, a geração Z analisa não apenas a descrição da função e a remuneração, mas também a reputação e as práticas da empresa em relação à responsabilidade social corporativa. Eles valorizam empresas que adotam medidas para minimizar seu impacto ambiental, promovem a diversidade e a inclusão, investem em comunidades locais e estão comprometidas com causas sociais relevantes.

6.2. Características/ Motivações Geração Z

A análise das entrevistas realizadas revelou uma série de motivações atribuídas à geração Z, sendo a questão salarial considerada um dos aspetos menos mencionados. Embora a remuneração seja um fator relevante na escolha de um emprego, outros elementos ganharam destaque nas motivações identificadas pelos entrevistados como sendo aquilo que os jovens dessa geração procuram.

Uma das principais motivações mencionadas pelos entrevistados foi a progressão na carreira. *“Chegamos ali ao final dos dois anos, três, e as pessoas começam, ou têm aqui uma progressão associada, ou começam logo a procurar aqui novos desafios. O que também está associado um bocadinho ao desenvolvimento que elas tiveram, o facto de investirem muito na formação”*, ideia transmitida pelo entrevistado 4. A geração Z procura oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento dentro da organização onde trabalham. Esses jovens têm ambições claras de avançar em suas carreiras e procuram empresas que ofereçam um plano de carreira estruturado e possibilidades de progressão. A falta de perspectivas de progresso profissional pode levar à insatisfação e ao desejo de procurar novas oportunidades em outros lugares. *“É uma geração que gosta de ser desafiada constantemente, portanto, que não gosta de estar muito tempo no mesmo sítio a fazer a mesma coisa, em que sintam que não há, aqui que não lhes acrescentam nada de novo. E mesmo em termos de progressão salarial, por exemplo, são gerações, é uma geração que eu considero um bocadinho mais impaciente nesse sentido, em que gostamos de ver as coisas acontecer e as coisas acontecer mais rápido. Eu acho que se formos pensar com as gerações anteriores, que ficavam 10, 15, 20 anos na mesma empresa e quase a fazer a mesma coisa, ou com progressões muito raramente, acho que é a principal diferença”* (entrevistado 9).

Outro aspeto mencionado com frequência foi a importância de ter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. *“Eles esperam oportunidades de aprender, de se moverem, de fazerem coisas diferentes e de terem um bom equilíbrio vida pessoal, vida profissional e, portanto, é isso”* (entrevistada 7). A geração Z valoriza muito ter o seu tempo livre, os seus interesses pessoais e as suas relações pessoais. Isto é eles procuram empregadores que valorizem e promovam um ambiente de trabalho que permita conciliar as motivações profissionais com as necessidades pessoais. A flexibilidade de horários, a possibilidade de trabalho remoto e a adoção de políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fatores que atraem e motivam essa geração. *“O foco no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, que nós, enquanto organização, também temos muito essa atenção e cada vez mais trabalhamos para conseguir esse equilíbrio. E a maior adaptação pelo mundo digital, porque se calhar a pandemia veio-nos obrigar*

a irmos mais por esse caminho e até foi bom, creio eu. E acho que é isso, sim. O teletrabalho, o mundo digital e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” (entrevistada 8).

Outra motivação relevante identificada é a constante procura por se continuarem a desenvolver a aprender. Os jovens da geração Z valorizam a oportunidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos. Eles têm uma mentalidade de desenvolvimento constante e procuram empregadores que ofereçam programas de formação e desenvolvimento, mentorias e outras formas de aprendizagem. Essa sede por conhecimento é impulsionada pela consciência de que o mercado de trabalho está em constante evolução e que a atualização de competências é essencial para se manter competitivo.

Além das motivações, a análise das entrevistas também revelou diversas características atribuídas em comum à geração Z, entre os quais o facto de os jovens desta geração serem proativos, autodidatas, curiosos e tecnológicos. Eles possuem uma disposição natural para procurar soluções, aprender por conta própria e explorar novas tecnologias. Essa geração cresceu num ambiente digital e possui competências tecnológicas avançadas, o que lhes confere uma vantagem competitiva no ambiente de trabalho atual.

No entanto, também foram mencionados alguns defeitos e desafios enfrentados pela geração Z. Sendo de destacar, a impaciência como um dos defeitos mais citados pelos entrevistados. *“Focando na principal, sinto que é aquela que o termo obviamente tem uma conectividade se calhar menos positiva, que é a impaciência. O querer para ontem, uma informação”* (entrevistado 3). Uma vez que segundo eles os jovens dessa geração estão acostumados à instantaneidade proporcionada pela tecnologia e podem ter dificuldade em lidar com processos que exigem tempo e dedicação. Além disso, a falta de resiliência e a ambição desmedida também foram mencionadas. A geração Z tende a desejar progredir rapidamente nas suas carreiras, muitas vezes sem permitir o amadurecimento adequado dos seus conhecimentos e competências. *“Querem ser especialistas muito rápido. A rapidez... Novamente, a impaciência acho que querem trabalhar um ano e já serem especialistas e os supassumos daquilo e não é a realidade, não é? Porque é preciso muito mais do que estar um ano aqui e um ano ali não há consolidação dos conhecimentos, acho que é isso”* (entrevistado 5).

Outra característica atribuída à geração Z é o foco no eu, através da priorização das suas ambições e desejos individuais em detrimento do coletivo ou da empresa em que trabalham, como também já referido anteriormente nesta dissertação. Isto é, esta geração valoriza a autonomia e a

independência, procurando espaços onde possam ter liberdade para gerir as suas tarefas e tempo de trabalho. A geração Z também é caracterizada pela sua criatividade, vontade de inovar e necessidade de implementar melhorias nos processos e produtos. Eles são mais exigentes e possuem um maior poder de escolha, procurando oportunidades que estejam alinhadas com as suas ambições e valores pessoais.

No entanto, os entrevistados também destacaram a necessidade de a geração Z ouvir e observar mais as pessoas mais experientes no mercado de trabalho. Embora sejam considerados dinâmicos e autodidatas, os jovens desta geração, segundo alguns entrevistados deveriam procurar beneficiar-se mais através da procura de orientação e aprender com aqueles que possuem uma maior experiência. Assim, a humildade em reconhecer que há muito a aprender com os profissionais mais experientes pode contribuir para seu crescimento e desenvolvimento profissional. Segundo o entrevistado 1, o que muitos dos seus clientes tentam fazer é *“criar cada vez mais equipas com diversos níveis de idade e de senioridade. Para que eles também, esta geração Z, que entra a saber e acha que já sabe tudo, que não é verdade, ninguém sabe tudo, nem quando, e efetivamente, somos mais velhos e não sabemos tudo, aprendemos todos os dias, é perceber aqui um bocadinho como é que as outras gerações evoluíram, evoluíram naquela empresa, o que a empresa lhes foi dando ao longo do tempo e perceber aqui também outros pontos de vida, outras vivências. Nem sempre corre bem, como é óbvio, porque a geração Z tem seus traços muito específicos, podem aguentar mais meses, menos mês, mas vem um projeto interessante, vem um evento com um projeto novo e saem. Mas eles estão a tentar, efetivamente, criar esta partilha, criar aqui esta experiência de grupo, para que haja aqui uma nova identidade, para que a geração Z também possa tentar abrir aqui os leques e vivenciar e perceber outro tipo de opiniões de pessoas já mais antigas na organização, perceber porque é que se mantiveram, porque é que não saíram, porque é que também possam ter sido aqui aliciadas por outros projetos, mas realmente é difícil, o feedback que nós temos ouvido dos clientes, é difícil reter este tipo de geração, sem dúvida”*.

Em resumo, a geração Z é motivada por diversos fatores, como progressão na carreira, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento de projetos e aprendizagem contínua. Esses jovens são caracterizados por serem proativos, autodidatas, curiosos e tecnológicos. No entanto, também enfrentam desafios relacionados à impaciência, falta de resiliência e ambição desmedida e desprendimento. Compreender essas motivações e características é essencial para as empresas atrair e reter talentos dessa geração. Ao criar um ambiente que valorize o equilíbrio, a aprendizagem contínua e a responsabilidade social, as empresas podem atrair e motivar a geração Z a contribuir com seu potencial e talento.

Na entrevista, ao serem solicitados a mencionar cinco palavras que melhor descrevessem a geração Z, a maioria dos entrevistados destacaram o desprendimento, o prazer imediato, a impaciência, a sede de conhecimento e a capacidade de aprendizagem como características marcantes dessa geração.

6.3. Tendências

Ao longo dos últimos cinco anos, o mercado de trabalho em Portugal tem sido marcado por diversas tendências significativas. Com base na experiência das pessoas entrevistadas, três das principais tendências observadas são a mudança na mentalidade em relação ao tempo de trabalho, a procura por felicidade no local de trabalho e a crescente adoção do trabalho remoto/ híbrido.

Em primeiro lugar, Portugal passou por uma transformação na mentalidade relacionada ao tempo de trabalho. Anteriormente, existia uma crença enraizada de que trabalhar durante muitas horas era um indicador de como ser um bom colaborador. No entanto, essa ideia tem começado a mudar. Atualmente, valoriza-se mais a capacidade de gerir o tempo de trabalho de forma eficiente, permitindo que os colaboradores concluam as suas tarefas dentro do horário previsto e desfrutem de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Essa mudança de mentalidade reflete uma compreensão crescente de que a produtividade não está necessariamente ligada ao tempo despendido no trabalho, mas sim à eficácia na realização das tarefas. *“Porque o mercado de trabalho evoluiu, Portugal ainda estava muito atrasado comparativamente com outros países na Europa, e realmente Portugal, a mentalidade que existia era, se a pessoa trabalhava até às 7, 8, 9 da noite, era um bom colaborador. E isso não é verdade, porque se nós temos uma carga horária que nos permite fazer as 8 horas, na nossa perspetiva, geração Z, o bom colaborador é quem gera a sua carga de trabalho até para sair antes das 8 horas por dia. Ok? É quem consegue geri-la, não quem fica até mais tarde, porque realmente não se sabe autorregular. Esta geração veio mostrar que não, tem de existir aqui um equilíbrio, ponto, eu não trabalho mais do que esta hora porque não faz sentido, e se eu tiver de trabalhar, então alguma coisa está mal do lado da organização, é porque eu estou sobrecarregada, e tenho de colocar alguém para ajudar aqui a dividir o trabalho, não é problema meu”* (entrevistado 1).

Em segundo lugar, uma tendência destacada foi a procura pela felicidade no trabalho. Os profissionais estão cada vez mais conscientes de que passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho e desejam encontrar satisfação e realização nas suas atividades profissionais. Assim, se não estiverem satisfeitos com sua situação atual, têm uma maior disposição para procurar

novas oportunidades que lhes tragam maior felicidade e realização pessoal. Sendo que essa procura pela felicidade no trabalho pode levar os profissionais a mudarem de emprego com mais frequência, na esperança de encontrarem um ambiente de trabalho mais satisfatório. *“E é cada vez mais ter noção de que o local trabalha algo para nós evoluirmos, e se não estamos bem, mudamos, há mais mundo lá fora. Eu acho que esta mentalidade é boa porque é uma mentalidade evoluída, que se adapta àquilo que também já acontece nos países lá fora. Não temos de ser escravos do trabalho de todo, temos de estar felizes, motivados, no nosso trabalho, e quando assim não estivermos, temos de procurar alternativas”* (entrevistado 1).

Além da procura pela felicidade no trabalho, uma tendência adicional é o fenômeno do *"quiet quitting"* mencionado por um dos entrevistados. Como refere o entrevistado 6, é importante *“...ver o trabalho ou dar uma importância ao trabalho que ele tem, não mais do que aquilo que ele é, que é um complemento e que não é a vida da pessoa. Portanto, não é só o trabalho. E o outro, que também se fala muito, que não é bem o despedimento, mas que é o quiet quitting, acho que é assim que se diz”*. O *"quiet quitting"* refere-se à prática em que os profissionais insatisfeitos ou desmotivados no trabalho permanecem na empresa, mas reduzem o seu nível de esforço e dedicação. Esses colaboradores podem não estar dispostos a sair imediatamente dos seus empregos devido a fatores como estabilidade financeira ou falta de oportunidades alternativas, mas internamente eles encontram-se desconectados emocionalmente e não se empenham da mesma forma nas suas tarefas. Essa tendência pode ser atribuída ao desejo de evitar conflitos ou à falta de motivação para se envolver numa procura ativa por uma nova oportunidade.

O fenômeno do *"quiet quitting"* coloca um desafio adicional para as empresas em relação à retenção de talentos. Mesmo que a rotatividade possa não ser alta, a falta de comprometimento e dedicação dos colaboradores insatisfeitos pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e a produtividade geral da empresa. Portanto, é fundamental de acordo com a literatura que as organizações estejam atentas aos sinais de insatisfação, a fim de implementar estratégias efetivas de promoção de um ambiente de trabalho positivo.

Outra tendência relevante é a crescente adoção do trabalho remoto. Cada vez mais, os profissionais têm a oportunidade de trabalhar de qualquer lugar do mundo, graças aos avanços tecnológicos e à conectividade global. Esse modelo de trabalho oferece flexibilidade e liberdade para os colaboradores gerirem o seu próprio tempo e local de trabalho. Além disso, muitos profissionais optam por trabalhar como freelancers, aproveitando as vantagens de ter uma carreira independente e diversificada. Essa tendência é impulsionada tanto pela procura por um equilíbrio

saudável entre a vida pessoal e profissional quanto pela oportunidade de obter melhores remunerações e condições de trabalho.

No que diz respeito às competências profissionais, houve uma maior ênfase no recrutamento de profissionais com habilidades analíticas e digitais. Com o avanço da tecnologia e a transformação digital, as empresas estão em busca de profissionais que possuam conhecimentos sólidos nessas áreas. A capacidade de análise de dados e o domínio das tecnologias digitais tornaram-se requisitos essenciais em muitos setores. Além disso, a formação contínua e o desenvolvimento de competências são valorizados, uma vez que as empresas reconhecem a importância de manter-se atualizado em um mercado em constante evolução.

Outra tendência importante é o aumento do número de estrangeiros no mercado de trabalho em Portugal, segundo o entrevistado 7. O país tem se tornado um destino atrativo para profissionais estrangeiros que se encontram à procura de oportunidades de emprego e de uma maior qualidade de vida. Essa diversidade cultural traz novas perspectivas e contribui para um ambiente de trabalho enriquecedor. Além disso, o aumento da criação de Shared Service Centers, segundo o entrevistado 3 (*“veio uma série de empresas com Farfetch e outros núcleos abrir aqui novos Shared Service Centers que veio procurar estes bons profissionais?”*), e a chegada de empresas estrangeiras também têm impulsionado a competitividade no mercado de trabalho, gerando mais oportunidades para profissionais nacionais e estrangeiros.

Seguidamente, a automação dos serviços é outra tendência que tem impactado o mercado de trabalho. Com os avanços tecnológicos, muitas tarefas rotineiras e repetitivas estão sendo automatizadas, o que tem levado à redefinição de certas profissões e ao desaparecimento de outras. É importante que os profissionais se adaptem a essa realidade em constante evolução, desenvolvendo competências complementares que lhes permitam se manter relevantes em um cenário cada vez mais tecnológico.

Em relação às relações de trabalho, observa-se um aumento do turnover e uma maior dificuldade em reter colaboradores. A geração Z, em particular, tende a procurar constantemente novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Os colaboradores estão menos comprometidos em permanecer a longo prazo em uma única empresa e procuram um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essa procura por autonomia, flexibilidade e satisfação pessoal tem levado a um menor comprometimento com as empresas.

Uma das tendências relevantes no mercado de trabalho atual é também o *Employer Branding*, ou seja, a imagem que a empresa possui no mercado. Para a geração Z, a reputação da empresa e os valores que ela representa são aspetos cruciais na escolha de um empregador. Os profissionais da geração Z valorizam empresas que estão envolvidas em projetos com impacto social e responsabilidade ambiental. Eles procuram organizações que estejam alinhadas com os seus próprios valores pessoais e que demonstrem um compromisso genuíno com a responsabilidade social. Dessa forma, a imagem da empresa se torna um fator determinante na atração e retenção de talentos dessa geração.

Outro aspeto importante relacionado com aos gestores/ chefias é a mudança na perceção do papel do superior hierárquico nas organizações. Especialmente em setores como Shared Service Centers (SSC), as chefias são cada vez mais vistos como parceiros e amigos, em vez de apenas figuras de autoridade. Essa mudança reflete um aumento da proximidade entre as pessoas e um achatamento das hierarquias. As chefias são encaradas como facilitadores do desenvolvimento e do crescimento profissional, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e empático. Essa nova dinâmica entre chefias e colaboradores contribui para uma maior motivação. *“Acho que o superior hierárquico, cada vez mais, vai ser visto como um parceiro, como um amigo, como um... Não vai haver aquela barreira. Está tudo englobado. Sim, está tudo muito misturado, tudo muito englobado. Acho que cada vez vai haver uma maior proximidade. Ou seja, temos o manager, por exemplo, e depois os... Os elementos da equipa. Cada vez vai ser mais achatada esta relação, mais próxima. Acho que essa flexibilidade, esse conforto que as pessoas têm em decidir o local onde trabalham, a forma como trabalham, desde que o trabalho apareça, eu acho que isso vai ser uma grande tendência”* (entrevistado 4).

No entanto, é importante mencionar que também foi observada uma perda do sentimento de *"vestir a camisola"* por parte dos colaboradores. A lealdade incondicional à empresa tem se tornado menos comum, especialmente entre a geração Z. Os profissionais dessa geração estão mais focados no seu crescimento pessoal e na procurar de oportunidades que lhes proporcionem satisfação e desenvolvimento. O contrato emocional entre empresa e colaborador, baseado na fidelidade e no compromisso de longo prazo, está sendo substituído por um contrato mais flexível e orientado para o benefício mútuo.

Em suma, o mercado de trabalho em Portugal nos últimos cinco anos tem sido marcado por tendências significativas. Assim, é fundamental que as organizações estejam atentas a essas

tendências e se adaptem a elas, a fim de atrair e reter talentos, promover um ambiente de trabalho saudável e impulsionar o sucesso no mercado de trabalho em constante evolução.

6.4. Reação da empresas

As empresas têm reconhecido a importância de se adaptarem à mentalidade da geração Z e têm implementado mudanças significativas para lidar melhor com as expectativas e necessidades dessa geração. Uma das principais alterações observadas é a criação de equipes com diversidade de idades e níveis de senioridade. Uma vez que ao promover a interação entre profissionais de diferentes gerações, as empresas visam aproveitar as diferentes perspectivas e experiências para estimular a colaboração e a inovação.

Além disso, as empresas tem vindo a investir em benefícios e vantagens atrativas, que vão além do salário, como forma de atrair e reter talentos da geração Z (*“Daquilo que eu acho que é importante reter para haver mais retenção, essa proximidade é muito importante. Entre managers e... E os seus colaboradores. Depois, todos os benefícios que já falámos. Desde condições salariais a todos os outros benefícios. São coisas que prendem um bocadinho. Os prémios. Prémios anuais, prémios trimestrais, prémios... O que seja. A produtividade. O prémio da produtividade também é muito importante. A pessoa perceber que depende dela para atingir alguma coisa. Não depende mais de ninguém. Isso também é muito importante. São estratégias que as empresas cada vez usam mais”*, entrevistado 8). Os entrevistados mencionaram que esse investimento em benefícios é uma das principais mudanças observadas. As empresas estão oferecendo pacotes de benefícios abrangentes, incluindo seguros de saúde, seguro de vida, bónus e prémios com base em indicadores de desempenho. Essas iniciativas visam proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório e valorizar as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Outra mudança importante é o aumento e a melhoria dos meios de comunicação interna nas empresas, com o objetivo de promover o envolvimento dos colaboradores. Os entrevistados destacaram que as empresas estão investindo em plataformas digitais, intranets e aplicações que permitem uma comunicação mais eficaz e transparente. Isso proporciona um espaço para compartilhar informações, ideias e feedback, promovendo a participação ativa dos colaboradores

na vida da empresa. “*a forma de comunicação é muito diferente, claramente muito informal e com emojis e com coisas assim muito catitas mesmo a questão dos unicórnios é marcado isso os canais de comunicação também ao nível do recrutamento e depois a forma das candidaturas, ok?*”, ideia transmitida pelo entrevistado 3.

A formação contínua também tem recebido uma atenção especial por parte das empresas, que estão investindo significativamente nessa área. Os entrevistados mencionaram que as empresas estão oferecendo programas de formação e desenvolvimento para aprimorar as competências dos colaboradores e proporcionar oportunidades de crescimento profissional. Essa abordagem demonstra o compromisso das empresas em investir no desenvolvimento dos seus talentos e em acompanhar as mudanças e exigências do mercado de trabalho. “*A possibilidade dessas viagens que existem da formação contínua, ou seja, antigamente a formação era vista como a formação é onboarding, não, a formação é contínua. Ou seja, se eu quero chegar ali, àquela função, a empresa tem de ter um bom plano de desenvolvimento e formação para mim, que me dê essas ferramentas para eu alavancar este crescimento profissional*” (entrevistado 1).

Outra mudança observada é o investimento em novas instalações que vão além dos espaços de trabalho convencionais. As empresas estão criando ambientes mais descontraídos e acolhedores, com salas de descanso, salas de jogos e espaços de convivência. Essas instalações proporcionam aos colaboradores um ambiente mais estimulante e propício à criatividade e ao bem-estar.

A preocupação com a saúde mental dos colaboradores também tem se destacado nas empresas. Os entrevistados mencionaram que as empresas estão implementando políticas e programas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oferecem suporte emocional e promovem o bem-estar mental dos colaboradores. Isso demonstra uma compreensão da importância de cuidar da saúde mental e criar um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. “*Também têm verificado muito as organizações se preocuparem com a saúde mental dos colaboradores, com a formação contínua, como eu já referi, e com os espaços comuns, ou seja, cada vez mais ter escritórios interessantes para que as pessoas também queiram ir, possam descansar, possam ler um livro, possam ter aqui momentos de lazer, jogar ping-pong, jogar matraquilhos, ou seja, esses espaços comuns acho que foram aqui um bocadinho desenvolvidos já com esta mentalidade da geração Z, que quer dizer que o trabalho, a escritório não é só para trabalhar, nós temos que ter aqui horas para o Z, para conviver com os nossos colegas e cada vez mais as empresas têm pegado e tentado aliciar por aí*” (entrevistado 1).

Além disso, as empresas estão abertas a novas ideias trazidas pela geração Z e valorizam a contribuição desses profissionais. Elas reconhecem a importância de ouvir e considerar as

perspetivas e ideias dessa nova geração, o que pode levar a mudanças e inovações nos processos e nas práticas de trabalho.

A adoção do trabalho híbrido também tem sido uma mudança significativa no mercado de trabalho, com destaque nas entrevistas. As empresas estão oferecendo mais flexibilidade em relação ao local de trabalho, permitindo que os colaboradores trabalhem tanto de forma presencial quanto remota.

Em relação aos líderes, foi ressaltado o papel fundamental que desempenham no contexto da geração Z. Os entrevistados mencionaram que os líderes devem adotar uma abordagem mais personalizada, fornecendo um acompanhamento mais próximo e oferecendo feedback regularmente. A proximidade entre líderes e colaboradores é valorizada, pois contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e facilita o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores.

Além disso, os programas de mobilidade interna estão sendo mais claros e estruturados, permitindo que os colaboradores tenham oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da própria empresa. Esses programas incentivam a retenção de talentos e promovem um ambiente de trabalho que valoriza a progressão na carreira.

6.5. Processo de Recrutamento

A entrada da geração Z teve um impacto significativo no processo de recrutamento de acordo com as respostas obtidas por parte da maioria dos entrevistados. Uma das principais mudanças observadas foi o aumento do uso de redes sociais e canais sociais como forma de atrair e contactar os candidatos. Os entrevistados mencionaram que os candidatos da geração Z não utilizam mais os meios tradicionais de procura de emprego e muitas vezes os candidatos ideais não se candidatam às vagas. Portanto, as empresas estão investindo em métodos inovadores de recrutamento, como parcerias com universidades e a realização de eventos de *speed recruiting*.

Outra mudança importante no processo de recrutamento é a necessidade de agilidade. Os entrevistados destacaram que os processos de recrutamento precisam ser mais rápidos para evitar a perda de candidatos. A geração Z valoriza a eficiência e a rapidez, portanto, as empresas estão se adaptando a essa expectativa, acelerando seus processos de seleção e tomada de decisão.

Além disso, houve uma diferença na forma de comunicação com os candidatos. Os entrevistados mencionaram a importância de utilizar uma linguagem mais informal, incluindo emojis e piadas, para se conectar com os candidatos da geração Z. Essa abordagem visa criar um ambiente mais descontraído e aproximar-se dos candidatos de forma mais autêntica.

O *headhunting* também se tornou uma estratégia importante no processo de recrutamento para encontrar o candidato ideal. As empresas reconhecem a necessidade de procurar ativamente talentos e tem vindo a investir em técnicas de *headhunting* para identificar profissionais alinhados com suas necessidades e valores.

A transparência também se tornou uma prioridade no processo de recrutamento. As empresas estão procurando ser mais transparentes desde o início com os candidatos, fornecendo informações claras sobre as expectativas salariais, benefícios e cultura organizacional. Essa abordagem visa criar uma relação de confiança desde o início do processo de recrutamento.

Outra mudança observada foi a digitalização do processo de recrutamento. Desde a divulgação das vagas até a seleção e entrevistas, as empresas estão adotando uma abordagem cada vez mais digital, utilizando plataformas online e ferramentas de recrutamento digital para facilitar o processo e alcançar um maior número de candidatos.

Por fim, o *employer branding* ganhou destaque no processo de recrutamento. As empresas estão investindo na promoção de sua marca empregadora, destacando as suas conquistas, eventos e certificações por meio de *posts* e outras iniciativas de marketing. Além disso, a implementação de programas de referências internas tem se mostrado eficaz, permitindo que os colaboradores atuais indiquem candidatos que se enquadrem na cultura e nos requisitos da empresa.

6.6. Retenção

De acordo com a experiência dos entrevistados, a geração Z trouxe consigo uma série de desafios em termos de retenção de talentos nas organizações, como mencionado anteriormente. O problema mais mencionado pelos entrevistados foi a dificuldade de manter essa geração motivada na empresa. Os profissionais da geração Z tendem a procurar constantemente novas oportunidades e não têm receio de deixar um emprego em busca de novos desafios e ambições pessoais e profissionais.

Um fator que contribui para a dificuldade de retenção é o aumento da instalação de empresas internacionais em Portugal, bem como a ampla oferta de oportunidades disponíveis para os candidatos. Isso cria um ambiente altamente competitivo, no qual os profissionais da geração Z têm mais opções e podem procurar constantemente empresas que melhor atendam às suas expectativas e ambições.

Além disso, a dinâmica associada a esta geração também contribui para a dificuldade de retenção. Os profissionais da geração Z são mais propensos a não se prenderem a um processo de recrutamento e estão sempre abertos a novas oportunidades que possam surgir. Eles têm como objetivo encontrar oportunidades que satisfaçam tanto suas ambições e objetivos pessoais quanto profissionais.

Outro fator que dificulta a retenção também referido é a falta de comprometimento durante o processo de integração dos profissionais da geração Z nas empresas. Os entrevistados mencionaram a importância de oferecer um acompanhamento personalizado, manter uma proximidade com os colaboradores e fornecer feedback regularmente. Isso demonstra a necessidade de criar um contrato emocional com os colaboradores, ou seja, um vínculo emocional e motivacional que os mantenha comprometidos e satisfeitos com a empresa.

Um dos desafios enfrentados pelas empresas é a adaptação cultural necessária para lidar com as expectativas e ambições da geração Z. Isso envolve a revisão dos benefícios oferecidos, como horários flexíveis, regimes de trabalho adequados e iniciativas sociais e de responsabilidade corporativa. As empresas também devem oferecer oportunidades de crescimento interno e aprendizagem, que foram mencionadas como os aspetos mais relevantes para a retenção dessa geração, segundo os entrevistados.

Outro ponto mencionado pelos entrevistados é a tendência dos profissionais da geração Z de deixarem as empresas em procura de melhores salários, novos desafios ou por interesse em uma empresa específica. Isso cria a necessidade de constantemente atrair e recrutar talentos, o que implica em custos elevados de formação e dificuldades em encontrar pessoas talentosas.

Em resumo, a retenção da geração Z apresenta desafios para as empresas. É preciso compreender as suas expectativas, oferecer oportunidades de crescimento e aprendizagem, criar um ambiente de trabalho atrativo e se adaptar às procuras e ambições dessa geração. A retenção bem-sucedida envolve a criação de um contrato emocional com os colaboradores, o

desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o comprometimento e o investimento em programas de formação e desenvolvimento contínuo.

6.7. Tecnologia

De acordo com a opinião dos entrevistados, a tecnologia está a afetar significativamente a forma como a geração Z se relaciona com o trabalho e as empresas em Portugal. No entanto, ao contrário das restantes questões, nem todos os entrevistados conseguem fazer uma relação direta ou acreditam que a geração Z, é que esta a impulsionar o desenvolvimento tecnológico, sendo sim apenas afetada pela mesma. Uma das principais mudanças observadas é o aumento do distanciamento entre as pessoas devido ao uso excessivo da tecnologia. *“O curioso é perceber que a pandemia vem reforçar muito aquilo que esta geração já o procurava que é um pouco o distanciamento das pessoas, ou seja, as pessoas estarem com os fones Bluetooth e quase nem precisarem estar junto ao computador e a conversarem com as pessoas e nem sequer se verem e isso acontece muito nesta geração e esta forma de trabalhar vai um pouco dar suporte a isto. É o desligamento das pessoas, a verdade é um pouco isto, ok? Sistemas, aplicações libertando as pessoas, mas também afastando as mesmas, não é? Isto é uma outra tendência.”* (entrevistado 3). A geração Z está constantemente conectada a dispositivos digitais, o que pode levar a uma diminuição da interação cara a cara e a uma maior dependência da comunicação virtual.

Assim, a tecnologia também tem vindo a influenciar a forma como os candidatos se aproximam das empresas. Os entrevistados observaram que os candidatos da geração Z chegam às entrevistas muito mais preparados, pois utilizam a tecnologia para pesquisar previamente sobre as empresas. Eles têm acesso a informações online, como avaliações de colaboradores e análises de mercado, que os ajudam a tomar decisões informadas sobre as oportunidades de trabalho. *“Eles facilmente, antes de irem a uma entrevista da empresa, vão no Reddit, vão no Glassdoor, tentam perceber o que é que o mercado diz, os ex-colaboradores dizem daquela empresa, o que é que se está ou não a pagar, ou seja, eles já têm tanta e tanta informação que isso muitas vezes é prejudicial para quem está a recrutar, porque um comentário mau pode fazer com que a pessoa não queira sequer conhecer o projeto e facilmente, ok, eu não estou para isto, nem sequer vou dar continuidade ao processo”* (Entrevistado 1).

No entanto, há uma ressalva em relação ao uso excessivo da tecnologia. Os entrevistados mencionaram que o excesso de informações disponíveis nem sempre reflete a realidade e pode levar a influências externas que não correspondem à verdade. Além disso, há uma grande discrepância entre as empresas em termos de adoção da tecnologia.

Foi também referido, outro aspeto por uma das entrevistadas, o uso constante da tecnologia pelos membros da geração Z também pode comprometer o seu desempenho no trabalho. Eles estão sempre conectados a dispositivos digitais e muitas vezes realizam várias tarefas simultaneamente, o que pode afetar sua concentração e produtividade negativamente. “... Hoje em dia não fazemos nada sem um telemóvel, sem um computador, isso é absolutamente nada, isso está latente à nossa vida pessoal e acima de tudo profissional obviamente. Portanto acho que não sinto essa certeza. Acho que a geração Z obviamente com esta ansiedade de aprender e em consciência acho que a tecnologia também é algo que os poderá cativar e ajudar a que eles se sintam satisfeitos, porque tudo o que for mais tecnológico, mais automático, é algo que eles vão com certeza gostar acho” (entrevistado 5). “Às vezes é o foco e o que eu sinto muito e da observação, às vezes o que nós vemos são pessoas que estão a fazer o seu trabalho, mas como estão desconectadas ou têm 10 páginas abertas no computador ou mesmo no telemóvel, estão a ouvir música, estão a ver vídeos, estão a ver séries, ao mesmo tempo que estão a trabalhar. E no entendimento deles, eles estão a ser muito bem-sucedidos ... Sim, viram a série, mas não estavam dedicados com a série. É a mesma coisa, estão a assistir um filme e estão com o telemóvel. E, contra a mim falo, não sou desta geração, já passei um bocadinho aos anos. Estão também a mexer no telemóvel, a responder uma mensagem no WhatsApp. Este constante estímulo, em termos tecnológicos, inibe, neutraliza, de alguma forma, a concentração, o foco em determinadas tarefas ou projetos” (entrevistado 10).

Por outro lado, a tecnologia oferece oportunidades para aumentar a comunicação com os candidatos da geração Z. As empresas podem utilizar recursos digitais para interagir e divulgar oportunidades de trabalho. No entanto, há o risco de bombardear os candidatos com excesso de informações, o que pode prejudicar sua capacidade de tomar decisões informadas. A geração Z está fortemente ligada às redes sociais e utiliza diferentes tecnologias para saciar a sua sede de conhecimento. Eles têm acesso a informações ilimitadas com apenas um clique, o que os torna altamente informados e atualizados.

Embora a transformação digital seja uma realidade, um dos entrevistados acreditam que não foi trazida exclusivamente pela geração Z, mas sim pelas duas gerações anteriores. No entanto, a geração Z desempenha um papel importante no desenvolvimento e adoção de tecnologias, uma vez que são autodidatas e cresceram em um ambiente onde a tecnologia é onipresente.

7. Conclusão

Esta dissertação de mestrado, como referido anteriormente, teve como principais objetivos compreender os principais desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) decorrentes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho, bem como identificar as ações implementadas pelas empresas para responder a esses mesmos desafios. Neste sentido, ao longo deste estudo, foram exploradas as características e princípios atribuídos à Geração Z, ressaltando a importância de reconhecer que nem todos os membros dessa geração se enquadram num único padrão. O mesmo acontece quando procuramos atribuir determinadas características generalizadas a outros grupos, em função do género, nacionalidade, religião, etc, isto é, podem ser feitas generalizações, mas essas mesmas generalizações podem não se aplicar a toda a gente.

Tanto na revisão de literatura como nas entrevistas realizadas, pudemos verificar que a impaciência, o descomprometimento para com as empresas e a influência das tecnologias são características notoriamente atribuídas à Geração Z. Estes pontos foram abordados com maior profundidade na dissertação, considerando o seu impacto mais significativo nas práticas de GRH e na dinâmica do ambiente de trabalho.

Ao analisar as perceções dos entrevistados, concluímos que a maioria deles compartilha uma visão semelhante sobre as características típicas da Geração Z, embora existam algumas exceções. Com efeito, alguns entrevistados têm dificuldade em associar determinadas tendências do mercado de trabalho exclusivamente à Geração Z, reconhecendo, no entanto, que essa geração também contribuiu para essas transformações. Durante o processo de pesquisa, mesmo conceitos abordados apenas superficialmente por alguns entrevistados, como por exemplo, o "*quietquitting*", a instalação de multinacionais em Portugal e a crescente vontade de emigrar ou trabalhar à distância em outros países, refletem tendências significativas no mercado de trabalho atual.

Assim, tendo em vista dos resultados obtidos, fica evidente que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho procura e necessita de uma reavaliação das estratégias de gestão de recursos humanos aplicadas pelas empresas. O estudo sugere que as empresas devem estar atentas à diversidade de características presentes nessa geração e adotar abordagens flexíveis e adaptáveis para melhorar o comprometimento, a retenção e o desenvolvimento desses profissionais. Deste modo, a compreensão dos desafios enfrentados pela Geração Z permitirá que as organizações implementem políticas e práticas que promovam a sinergia entre as diversas gerações, garantindo

um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso no presente e no futuro. Neste sentido, a sua compreensão constitui um fator chave, para o sucesso das organizações no futuro.

Em suma, esta pesquisa contribuiu para uma melhor compreensão das dinâmicas entre a Geração Z e a GRH, destacando a importância de reconhecer as particularidades dessa geração sem cair em generalizações. Ao reconhecer os desafios e oportunidades que surgem com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas estarão mais preparadas para se adaptar às mudanças e fomentar um ambiente de trabalho propício ao crescimento individual e organizacional.

Por último, é relevante destacar algumas das principais limitações deste estudo, incluindo: a complexidade teórica de definir com clareza e precisão os limites temporais de uma nova geração; e apesar da consistência dos resultados, estes não podem ser generalizados para a população de membros desta geração, dada a considerável diversidade de situações e comportamentos individuais em termos de origem étnica, localização geográfica, nível de educação, entre outros fatores.

Algumas recomendações para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e para as empresas incluem a necessidade de ajustarem as suas estratégias de recrutamento e retenção para atender às preferências e expectativas da Geração Z, investir na formação contínua e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, promover um ambiente de trabalho inclusivo, fornecer ferramentas tecnológicas modernas e oferecer flexibilidade no trabalho, seja por meio do trabalho remoto ou híbrido, o que pode se tornar um fator distintivo na atração e retenção de profissionais da Geração Z. Além disso, a criação de programas de mentoria que incentivem a colaboração entre diferentes gerações pode ser benéfica para a troca de conhecimentos e experiências.

Por fim, algumas pistas e sugestões para pesquisas futuras podem incluir a investigação sobre como a entrada da Geração Z no mercado de trabalho influencia a cultura organizacional e quais as adaptações que estão a ser implementadas pelas organizações para acomodar as suas expectativas. Além disso, é relevante explorar em que medida as diferentes abordagens e estilos de liderança e gestão incentivem a colaboração entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Outro aspeto interessante seria a avaliação de como as mudanças sociais e económicas, como crises globais ou transformações culturais, impactam as atitudes e comportamentos da Geração Z no contexto profissional.

8. Bibliografia/ Webgrafia

- Academia do Universitário (2023, January 11). Como ser feliz no emprego — o que a geração Z busca no mercado de trabalho? *Exame*. Retrieved from <https://exame.com/carreira/como-ser-feliz-no-emprego-o-que-a-geracao-z-busca-no-mercado-de-trabalho/>
- Adecco (2022, January 13). 6 Tendências que irão moldar o mercado de trabalho em 2022. Retrieved August 26, 2023, from site da Adecco Portugal: <https://www.adecco.pt/todas-as-noticias/6-tendencias-que-irao-moldar-mercado-trabalho-2022/>
- Alsop, Ronald (2008). *The trophy kids grow up : how the millennial generation is shaking up the workplace* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, Michael, & Taylor, Stephen (2012). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (15th ed.). S.L.: Kogan Page Publishers.
- Arsenault, Paul M. (2009). Leadership assessment and development : recommendations for a new assessment model. *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, 1(0-470-40179-6), 252–266. Retrieved from <https://www.econbiz.de/Record/leadership-assessment-and-development-recommendations-for-a-new-assessment-model-arsenault-paul/10003800371>
- Axelrod, Helen, Michaels, Beth , & Handfield-Jones, Ed (2002). *Guerra Pelo Talento* (1st ed.). Campus.
- Bandura, Albert (1971). *Social Learning Theory* (pp. 1–46). Retrieved from site da General Learning Corporation: http://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf
- Baruch, Yehuda (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>

- Becker, Henk A. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach. *Journal of Family Research*, 20(2), 203–221. <https://doi.org/10.20377/jfr-265>
- Bencsik, Andrea, Juhász, Tímea, & Horváth-Csikós, Gabriella (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Benson, John, & Brown, Michelle (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21(1), 121–141. <https://doi.org/10.1177/0950017007073623>
- Benson, John, & Brown, Michelle (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Benson, John, Brown, Michelle, Glennie, Miriam, O'Donnell, Michael, & O'Keefe, Peter (2018). The generational “exchange” rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524–539. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12198>
- Bourdieu, Pierre (1973). Cultural Reproduction and Social Reproduction (4th ed., Vol. 4, pp. 71–84). London: Tavistock Publications.
- Bourdieu, Pierre (1984). Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. In *Monoskop*. Retrieved from site da Harvard University Press: https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf
- Bump, Philip (2023, August 8). *Baby boomer*. *Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/baby-boomers>
- Caetano, António, & Tavares, Susana M. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. *Ciencia.iscte-Iul.pt*, (ISBN 972-98225-3-0), 151–170. Retrieved

- from <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/tendencias-na-mudanca-organizacional-e-tensoes-na-gestao-de-pessoas/24338>
- Camara, Pedro, Guerra, Paulo, & Rodrigues, Joaquim (2010). *Novo Humanator* (1st ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Casaca, Eliana (2018). *Percepções Geracionais Sobre a Autonomia e Desempenho Grupale o Conflito Intergrupale* (Relatório de Estágio - Mestrado). Retrieved from https://www.academia.edu/81769793/Perce%C3%A7%C3%B5es_geracionais_sobre_a_autonomia_e_desempenho_grupal_e_conflito_intergrupale
- Chillakuri, Bharat (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0058>
- Cidade, Diego (2023, July 17). A Geração Z: Os futuros líderes conectados e transformadores. Retrieved September 10, 2023, from site da Exame: <https://exame.com/carreira/a-geracao-z-os-futuros-lideres-conectados-e-transformadores/>
- Coombs, Joseph (2013, October 3). Generation Z: Why HR Must Be Prepared for Its Arrival. Retrieved from site da SHRM: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/Prepare-for-Generation-Z.aspx>
- de Sousa Santos, Boaventura (2019). Um discurso sobre as ciências. *CLACSO EBooks*, I(9789723601749), 31–70. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rkt3.6>
- Deloitte (2017a). Rewriting the rules for the digital age. In *Deloitte Global Human Capital Trends*. Retrieved from site da Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf

- Deloitte (2017b). The 2017 Deloitte Millennial Survey. In *Deloitte*. Retrieved from site da Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Deloitte (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus . In *Deloitte Global Capital Trends*. Retrieved from
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Doise, Willem, & Mugny, Gabriel (1984). *The Social Development of the Intellect* (1st ed., Vol. 10). Elsevier.
- Dorsey, Jason R., & Villa, Denise (2020). Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business—and What to Do About It. In *Google Books*. HARPERCOLLINS PUBLISHERS INC.
- Dourado, Flávia (2013, May 23). Memória cultural: o vínculo entre passado, presente e futuro. Retrieved from site da icia: <http://www.ica.usp.br/noticias/memoria-cultural>
- Dweck, Carol S. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Publishing Group.
- Elsey, Wayne (2019, November 20). Council Post: What Your Business Should Know About Generation Z. *Forbes*. Retrieved from
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/11/20/what-your-business-should-know-about-generation-z/?sh=5adff3e6410a>
- Ely, Robin J., & Thomas, David A. (2020, November 1). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, (November–December 2020). Retrieved from <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>

- Fietkiewicz, Kaja J., Lins, Elmar, Baran, Katsiaryna S., & Stock, Wolfgang G. (2016). Inter-Generational Comparison of Social Media Use: Investigating the Online Behavior of Different Generational Cohorts. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://doi.org/10.1109/hicss.2016.477>
- Foucault, Michel, Gordon, Colin, Marshall, Leo, Mepham, John, & Soper, Kate (1980). POWER/KNOWLEDGE: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977. In *Monoskop*. Retrieved from https://monoskop.org/images/5/5d/Foucault_Michel_Power_Knowledge_Selected_Interviews_and_Other_Writings_1972-1977.pdf
- Franca, Rita (2017). A cultura geracional nas organizações : comunicação interna, motivação e compromisso : estudo de caso : Sheraton Lisboa Hotel&SPA (Dissertação Mestrado). Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/22856>
- Fromm, Jeff (2017, January 4). Gen Z Is On The Rise, Here Is What You Need To Know. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2017/01/04/gen-z-is-on-the-rise-here-is-what-you-need-to-know/?sh=24a6c62c7c39>
- Garbin, Elisabete (2003). Cultur@s juvenis, identid@des e Internet: questões atuais*. *Revista Brasileira de Educação*, 1–17. Retrieved from <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/gSfFcSpCssjML8Wj9xq5dgi/?format=pdf&lang=pt>
- Gilleard, Chris (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Researchgate*, 2(1477-8211/04), 106–119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sth.8700023>
- Goel, Ashu (2022, April 11). Council Post: The Surging Value Of Corporate Purpose. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/04/11/the-surging-value-of-corporate-purpose/?sh=3c2b9ee9295a>

- Hackl, Cathy (2020, September 7). Gen-Z And The Future Of Work And Play. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/cathyhackl/2020/09/07/gen-z--the-future-work--play/?sh=2746bbf5142e>
- Harary, Maurice (2021, July 1). Council Post: How Companies Can Lead The Way For Generation Z. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/01/how-companies-can-lead-the-way-for-generation-z/?sh=874726f40973>
- Harrison, Jennifer (1996). Career Development International. *Emerald Publishing Limited*, 1-28(1362-0436). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>
- Hofstede Insights (2017). Country Comparison - Hofstede Insights. Retrieved from site da Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Iberdrola (n.d.-a). A geração Alfa liderará um mundo 100 % digital. *Iberdrola*. Retrieved from <https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-alfa>
- Iberdrola (n.d.-b). Da geração “baby boomer” à “pós-milenial”: 50 anos de mudança. *Iberdrola*. Retrieved from <https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z>
- Jenkins, Ryan (2017). *The Millennial Manual: The Complete How-To Guide To Manage, Develop, and Engage Millennials At Work* (1st ed.). Ryan Jenkins LLC.
- Justiniano, Ana Margarida (2021). *Geração Y e Z: O impacto da Identificação Organizacional no Engagement e na Intenção de Turnover* (Dissertação Mestrado). Retrieved from <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/6218/1/Tese%20de%20Mestrado.pdf>
- Kowske, Brenda J. , Rasch, Rena, & Wiley, Jack (2010). Millennials’ (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>

- Kramer, Teresa (2014, August 7). To Give Your Employees Meaning, Start With Mission. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/12/to-give-your-employees-meaning>
- Lima, Emily , Boniolo, Maitê , Silva, Thaís , & Oliveira, Margibel (2022). Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE*, 2(6)(2763-8928). <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>
- Litwin, George H., & Stringer, Robert A. (1968). Motivation and Organizational Climate. In *Google Books* (4th ed.). Universidade da Califórnia: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Liz, Carlos (2013). Multigerações uma oportunidade de crescimento, O novo paradigma das multigerações nas empresas. *Human Resources Portugal*, 36, 22–35.
- Lucy, Cennamo, & Dianne, Gardner (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8)(0268-3946), 891–906. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2008-16509-004>
- Lyons, Sean, & Kuron, Lisa (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, Sean, Urick, Michael, Kuron, Lisa, & Schweitzer, Linda (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(03), 346–356. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.48>
- Mackay, Charles (2002). *Extraordinary popular delusions and the madness of crowds. : With facsim. title pages and reproductions of original illus. from the editions of 1841 and 1852*. New York: Metrobooks.
- Mannheim, Karl (2013). Ideology and Utopia. In *Google Books* (Vol. 1). New York: Routledge. (Trabalho original publicado em 1936)

- Maurer, Roy (2016, February 26). What HR Should Know About Generation Z. *SHRM*. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/what-hr-should-know-about-generation-z.aspx>
- McCrindle, Mark, & Wolfinger, Emily (2009). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. In *Google Books*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=BDPHKP31lQEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Mendes, T (2012). Uma nova geração de líderes. *Revista Brasileira de Administração*, 55–57.
- Meriac, John P., Woehr, David J., & Banister, Christina (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Mintz, Sidney W. (2010). Cultura: uma visão antropológica. *The Yale Review*, 14(28), 223–237. <https://doi.org/10.1590/s1413-77042010000100010>
- Morrison, Elizabeth Wolfe, & Robinson, Sandra L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Mulato, Amanda, Coelho, Francisco, Martin, Gisela, Viana, Juliana, Barreto, Mariana, & Gontijo, Mariana (2018). *Impactos da Geração Z no Mercado de Trabalho* (Dissertação Mestrado). Retrieved from https://www.academia.edu/38798887/ESAMC_ESCOLA_SUPERIOR_DE_ADMINISTRAC%C3%87%C3%83O_MARKETING_E_COMUNICAC%C3%87%C3%83O_AMANDA_MULATO_FRANCISCO_NATAL_COELHO_IMPACTOS_DA_GERA%C3%87%C3%83O_Z_NO_MERCADO_DE_TRABALHO

- Olinto, Gilda (1995). *Capital cultural, classe e gênero em Bourdieu* (pp. 24–36). Retrieved from site da INFORMARE:
<https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/215/1/OlintoSilvaINFORMAREv1n2.pdf>
- Oliveira, Maria Lúcia (2009). *(Im)pertinências da educação o trabalho educativo em pesquisa* (pp. 1–197). Retrieved from <https://static.scielo.org/scielobooks/vtzmp/pdf/oliveira-9788579830228.pdf>
- Parker, Geoffrey, Alstynne, Marshall , & Choudary, Sangeet (2016). *Platform revolution : how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York ; London: W. W. Norton & Company.
- Parker, Kim, & Igielnik, Ruth (2020, May 14). What We Know About Gen Z So Far. *Pew Research Center*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>
- Patel, Deep (2017, April 18). How Gen Z Will Shape The Future Of Business. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/04/18/how-gen-z-will-shape-the-future-of-business/?sh=13169f9776e8>
- Peterson, Britt (2023, June 16). What Gen Z wants in the workplace. *Washington Post*. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/business/2023/06/16/gen-z-employment/>
- Pilcher, Jane (1994). Mannheim’s Sociology of Generations: an Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481–495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Putnam, Robert D. (2000). Bowling alone. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work - CSCW '00*, (0743203046, 9780743203043).
<https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- PWC (2017a). 20 th CEO Survey Competing in an age of divergence p6 / Managing man and machine p15 / Gaining from connectivity without losing trust p21 / Making globalisation

- work for all p27. *PwC*, pp. 1–40. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>
- PWC (2017b). Workforce of the future - 'The competing forces shaping 2030: PwC. *PwC*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>
- Renjen, Punit (2019, January 20). How leaders are navigating the Fourth Industrial Revolution. Retrieved from site da Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/industry-4-0-technology-manufacturing-revolution-2019.html>
- Robinson, Sandra L, Kraatz, Matthew S, & Rousseau, Denise M (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Rudolph, Cort W., & Zacher, Hannes (2022). Generations, We Hardly Knew Ye: An Obituary. *Group & Organization Management*, 47(5), 105960112210983. <https://doi.org/10.1177/10596011221098307>
- Saltoratto, Gustavo Mello, Gaschler, Tamara, Aguiar, Virgínia do Socorro Motta, & De Oliveira, Maria Célia (2019). Geração z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027–1047. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>
- Schawbel, Dan (2021). *BACK TO HUMAN : how great leaders create connection in the age of isolation*. S.L.: Little, Brown Book Group Limited.
- Schein, Edgar H, & Schein, Peter A. (2016). Organizational Culture and Leadership. *Open Journal of Leadership*, 2(978-1-119-21204-1).
- Schuman, Howard, & Scott, Jacqueline (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359. <https://doi.org/10.2307/2095611>

Seligman, M (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, , Vol. 55 No. 1, Pp. 5-14.

Seligman, Martin E. P., & Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>

Silva, Teresa, Veloso, Ana, & Maria, Isabel (2017). Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em PME portuguesa. *Revista Psicologia*, 17(4), 218–225. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13894>

Silvério, Zélia (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* (Dissertação). Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>

Smith, Christie , Pape, John-paul , Ramirez, David a. , & Pienkowski, Elena (2022, November 29). The Future of Work | Accenture. *Accenture*. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work#:~:text=Accenture>

Stahl, Ashley (2021, May 4). How Gen-Z Is Bringing A Fresh Perspective To The World Of Work. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/05/04/how-gen-z-is-bringing-a-fresh-perspective-to-the-world-of-work/?sh=6726e2a910c2>

Stefanini, Pablo (2020, March 20). Council Post: A Simple Secret To Satisfying Gen Z: Listen. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/03/20/a-simple-secret-to-satisfying-gen-z-listen/?sh=6719e7974d9a>

Stillman, David, & Stillman, Jonah (2017). *Gen Z @ work : how the next generation is transforming the workplace*. New York, Ny Harper Business, An Imprint Of Harpercollinspublishers.

- Strauss, William, & Howe, Neil (1997). *The fourth turning : an American prophecy*. New York: Broadway Books.
- Tapscott, Don (2019). *Grown up digital : how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Tavares, Ana Carolina (2021). *Atração e Retenção da Geração Z: Desenvolvimento de um Programa de Intervenção* (Dissertação Mestrado). Retrieved from https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=300684
- Tereza, Maria, Ruas, Roberto, & Dutra, Joel (2008). *Competencias : conceitos, métodos e experiencias*. Brasil: Editora Atlas.
- Testa, Mark R., & Sipe, Lori J. (2013). The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context. *Open Journal of Leadership*, 02(02), 36–44. <https://doi.org/10.4236/ojl.2013.22005>
- Tetrick, Lois E., & Shore, Lynn McFarlane (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In *Trends in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 91–109). Retrieved from https://www.academia.edu/638164/The_psychological_contract_as_an_explanatory_framework_in_the_employment_relationship
- The Editors of Encyclopaedia Britannica (2020, January 27). baby boom | Definition, Cause, & Facts. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/baby-boom-US-history>
- Thompson, John B (2000). *Ideologia e cultura moderna : teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petropolis-Rj: Vozes.
- Tortella, Tiago (2022, November 10). Geração Z traz provocação saudável para mercado de trabalho, diz especialista. Retrieved September 2, 2023, from site da CNN Brasil:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/geracao-z-traz-provocacao-saudavel-para-mercado-de-trabalho-diz-especialista/>

Tulgan, Bruce (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort. Retrieved from site da RainmakerThinking, Inc.:

<https://grupespсихотерапија.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>

Turner, Anthony (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Vieira Godoy, Elenilton, & De Macedo Santos, Vinício (2014). Um olhar sobre a cultura.

Educação Em Revista, 30(3), 15–41. Retrieved from

<https://www.scielo.br/j/edur/a/g9PftWn8KMYfNPBs7TLfC8D/?format=pdf&lang=pt>

Walter, Travis (2022, July 26). Council Post: Three Ways Gen-Z Is Reshaping The Future Of Small Business. *Forbes*. Retrieved from

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/07/26/three-ways-gen-z-is-reshaping-the-future-of-small-business/?sh=6344615164c1>

9. Anexos

9.1. Guião de Entrevista

TEMA: Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z, no Mercado de Trabalho em Portugal

Breve Apresentação do Projeto:

Bom dia/Boa tarde,

Iremos, então, dar início à nossa entrevista. A realização desta entrevista surgiu no âmbito da realização da minha dissertação do Mestrado de Economia e Administração de Empresas na FEP (Faculdade de Economia do Porto).

A realização desta entrevista tem como principais objetivos compreender as principais tendências e desafios para a GRH decorrentes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho e identificar as ações implementadas pelas empresas destinadas a responder aos desafios identificados.

Neste sentido, em seguida ser-lhe-ão realizadas um conjunto de questões, ao qual pedimos que responda de acordo com aquilo que realmente pensa e de forma clara. Deste modo, caso lhe surja alguma dúvida relativamente a alguma questão esclareça as suas dúvidas, por favor.

Por fim, gostaríamos de saber se seria possível gravar a nossa entrevista, de forma a ser mais fácil sistematizar a informação que nos irá facultar. Sublinhamos que os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e usados unicamente para fins académicos.

Tabela para preencher:

Hora de início	
Hora de fim	
Duração total	

Entrevistado	
Data	
Local/ Formato	
Entrevistador	Rita Duarte Lago

Questões:

Parte I – Caracterização Entrevistado

- 1) Nível de escolaridade
- 2) Área de formação
- 3) Dê uma breve caracterização da sua organização, referindo elementos como: a dimensão da mesma, as áreas de negócio, entre outros.
- 4) Qual a função que desempenha na sua organização? (ex: técnica de RH, Diretor de RH, People Analytics, entre outros)
- 5) Há quanto tempo trabalha para a organização na qual exerce as suas funções atualmente?
- 6) Há quanto tempo se encontra no Mercado de Trabalho? Sempre trabalhou em Recursos Humanos?

Parte II – Caracterização Geração

- 7) A geração Z diz respeito sensivelmente a todos os indivíduos que atualmente tem entre 13 e 28 anos de idade. Neste sentido, será que nos poderia confirmar mais ou menos qual a representatividade deste grupo de indivíduos na organização no qual trabalha?
- 8) Pelo que pode observar pela sua experiência / na sua empresa quais são as principais diferenças entre a geração Z e as gerações anteriores em termos de expectativas e valores no local de trabalho?
- 9) Quais é que acredita que são as principais características e o que motiva estes indivíduos?

- 10) Quais é que acreditam que são, de forma geral, as suas principais virtudes? E quais os pontos menos positivos?
- 11) Se tivesse de caracterizar a geração Z, em cinco palavras, que palavras escolheria?

Parte III - Tendências

- 12) Tendo em conta a sua experiência quais é que acredita ser as principais três tendências verificadas no Mercado de Trabalho em Portugal nos últimos 5 anos?
- 13) Que mudanças trouxe nas empresas a entrada desta nova geração?
- 14) Pela sua experiência, que problemas novos trouxe esta nova geração em termos de retenção?
- 15) Que impacto a entrada da geração Z teve no processo de recrutamento da sua organização? Quais as mudanças que foram implementadas?
- 16) Que mudanças observou na empresa no sentido de lidar melhor com a mentalidade desta geração?
- 17) Como é que a tecnologia está a afetar a forma como a geração Z se relaciona com o trabalho e as empresas em Portugal?

9.2. Análise Entrevistas

Análise Entrevistados

		Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
1) Nível de escolaridade		Mestrado	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura	Mestrado	Mestrado	Licenciatura		Pós-Graduação	Licenciatura	Mestrado
2) Área de formação		Psicologia	RH	Psicologia	RH	RH	Psicologia	Psicologia	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos e comportamento organizacional	Recursos Humanos
3) Caracterização Empresa	Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão	Grande Dimensão
	Internacional?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Setor de Atividade	Consultoria	Transportes	Transportes/logística	Consultoria	Serviços - SSC	Saúde	Financeira	Automóvel	Tecnologias de Informação	Transportes	Automóvel
4) Qual a função que desempenha na sua		Manager - Equipa de Finance, Recursos	Técnica de RH	Técnica de recursos humanos	Inicialmente quando entrou em 2020	Sénior manager da área de HR	Responsável pela área de People	HR Business Partner	técnica de recrutamento	gestor de negócio	técnico de recursos humanos	HR Business Partner

organização?		Humanos e Sales and Marketing			era recrutador, entretanto atualmente é diretor da delegação da agência a norte	services	Operations					
5) Há quanto tempo trabalha para a organização na qual exerce as suas funções atualmente?		10 Meses	24 anos	Cerca de 1 ano e dois meses	3 anos	11 anos	7 meses	11 anos	6 anos	3 anos e meio	13 anos	2 anos e meio
6) Há quanto tempo se encontra no Mercado de Trabalho? Sempre trabalhou	Tempo	Quase 8 anos	25 anos	Mais de 15 anos	Cerca de 8/9 anos	Cerca de 14/15 anos	8 anos	30 anos	6 anos	7/8 anos	15 anos	2 anos e meio
Sempre trabalhou	Sempre trabalhou em Recursos	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

em Recursos Humanos?	Humanos ?											
	Percurso	ADECCO, em trabalho temporário, depois passei pela Michael Page, Randstad e voltei à ADECCO agora no recrutamento especializado	Entrou numa empresa que depois foi sendo comprada por outras	Já trabalhou em cerca de nove empresas e na área de RH já teve em empresas pertencentes a inúmeros setores e desempenhar vários tipos de funções, administrativa, recrutamento e seleção, formação, etc	Pequena experiência na área das compras e depois sempre foi em recrutamento e seleção	Diferentes áreas e scopes dentro da área dos RH	Primeiro numa empresa de trabalho temporário, depois noutra empresa de recrutamento e seleção, depois na Adidas e depois aqui na SWORD		Sempre trabalhou na salvador caetano			Primeiro emprego
7) A geração Z diz respeito sensivelmente a todos os indivíduos que atualmente tem entre 13 e 28 anos de	Perfis que Recruta	Cerca de 20% ou 30%			Cerca de 60/70 %							
	Na empresa onde trabalha		Considera que poderá ser 50/50, mas não tem	Não sabe, mas diz que tem uma boa representatividade		80%	60%	7%	Não sabe dizer, mas diz que é uma boa representatividade e que por vezes	25 a 30%	40%	25%

idade. Neste sentido, será que nos poderia confirmar mais ou menos qual a representatividade deste grupo de indivíduos na organização no qual trabalha?			muita noção						até tem preferência por pessoas desta geração			
---	--	--	-------------	--	--	--	--	--	---	--	--	--

Diferença Gerações

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Jovens com muita expectativa de emigrar desde cedo				x							
Jovens muitas vezes já olham para as coisas como um dado adquirido e não lutam tanto como os seus antepassados				x							
Geração Z, da muito valor não só a questão salarial, mas outros temas relacionados com missão da empresa, a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental						x					

colaboradores mais antigos, que gostam de manusear as ferramentas. Mas por outro lado, enquanto esses colaboradores mais antigos tinham uma aversão imensa à tecnologia											X
Jovens já saem da faculdade com expectativas salariais elevadas que por vezes não correspondem à realidade				X					X		
Esta geração não é apologista de ficar a trabalhar horas extras ao contrário das outras que não se importavam de fazer mais horas, trabalhar aos fins de semana e feriados, etc	X					X					X
Novas Gerações trazem uma nova visão que também é impulsionada pelo sistema de ensino, nomeadamente as faculdades		X	X					X			
A geração Z, cresceu com a tecnologia e tem mais facilidade com a mesma bem como na busca de informação	X	X	X								
Gerações anteriores tem maior capacidade de aguardar, por exemplo para ter uma determinada progressão				X					X	X	
Geração Z, são colaboradores que não querem viver em função do trabalho. Portanto, o trabalho é um complemento, é uma necessidade, mas não é a prioridade	X					X					X
Geração cada vez mais privilegia o seu eu, em detrimento dos outros	X		X			X	X				
Para além do salário, e eles querem também perceber, muitas das vezes, as regalias adicionais, ou seja, se existe aqui um bom seguro de saúde, um bom seguro de vida, um bom bónus, alguns prémios que possam existir, porque muitas das empresas gerem e regem isso por KPIs, e se a	X			X			X		X		X

pessoa atingir aqueles KPIs, até dão viagens, existe muito agora conceito de departamentos de felicidade											
Gostam de desenvolver novos Projetos, enquanto a geração anterior é mais resistente à mudança	X	X						x	x	x	x
Esta geração pensa mais no curto prazo que no longo prazo			x	X			x	x	x		x
Procuram realmente algo que lhes motive e que lhes satisfaça	x			x	X	x		x	x		
Esta geração procura o Prazer Imediato	X		x	X	X				x	x	x
Não procuram um emprego para toda a Vida, ao contrário da gerações anteriores que prezam a estabilidade acima de tudo	X		x	x	X		x	x		x	x
Nova geração demonstra menos compromisso com a empresa, mas sim com a carreira e, portanto, aspetos mais pessoais e não tanto na carreira	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x

Características e Motivações

		Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Motivações	Questão Salarial não é o mais importante	X	X									
	Valorizam muito a questão da Progressão na Carreira, sendo fundamental ter esta perspetiva dentro da empresa onde trabalham	X		x	x	x	x	x	x	x		x

	Importância de ter um equilíbrio muito forte entre a vida pessoal e a profissional	X		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Valorização da flexibilidade horária	X		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gostam de desenvolver novos Projetos	X	X	x	x	x		x	x	x		x
	Vontade de aprender mais e assim aumentar o seu conhecimento		X	x		x	x	x	x	x		x
	Sonhos e ambições	x		x	x			x		x		
	Questão salarial é muito importante	x			x	x	x			x		x
	O significado do trabalho e da empresa em que se encontram						x		x	x		
	Reconhecimento ao nível quer da questão salarial como progressão na carreira									x		
Características	Proativas	X	X						x	x	x	
	Autodidata	X	X		x				x		x	
	Curiosos	X						x	x	x	x	
	Tecnológicos	X	X	x			x		x	x	x	x
	Desprendidos	X	X	x	x				x		x	x
	Persistentes - procura incessante do crescimento, e procura incessante deste equilíbrio que tem de existir na vida delas	X							x	x		
	Dinâmicas	X							x	x		

	Geração divide-se um pouco em dois, as pessoas proativas por um lado e as pessoas que se deixam levar pelas circunstâncias e os colegas do lado, por outro		X								
	Impaciência			X	X					X	X
	Pensam muito no imediato e não no longo prazo			X	X					X	X
	Resiliência e dedicação menor			X	X						
	Criativas					X	X			X	
	Vontade de inovar e implementar melhorias nos processos		X			X		X		X	
	Mais exigentes e com poder de escolha maior						X				
	Maior valor dado a vertente pessoal e familiar e não tanto a profissional	X		X	X		X	X		X	
	Valorizam muito o desenvolvimento profissional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Procuram autonomia nas suas tarefas e possibilidade de gerir o seu próprio tempo autónoma e independente							X		X	X
	Gostam de coisas desafiantes e não demasiado fáceis									X	

Virtudes e defeitos

		Pesso a 1	Pesso a 2	Pesso a 3	Pesso a 4	Pesso a 5	Pesso a 6	Pesso a 7	Pesso a 8	Pesso a 9	Pesso a 10	Pesso a 11
Virtudes	O querer saber mais, o querer aprender	x	x		x	x	x	x		x	x	x
	O serem espontâneos	x										
	Proatividade e dinâmica	x	x						x	x	x	
	Elevada adaptabilidade e abertura a mudança	x						x	x	x		x
	Tem muito o intuito de perceber porquê, para quê, com que objetivo	x	x				x	x			x	
	Aventureiras e arriscam-se muito por aquilo que acreditam		x						x			
	Elevado conhecimento e maiores qualificações	x	x	x	x		x		x	x	x	x
	Geração muito autodidata	x	x		x	x			x	x	x	x

	Maior facilidade de aprendizagem	x			x		x		x	x	x	x
	Vontade de inovar e implementar melhorias nos processos		x			x			x	x	x	
	Mais exigentes e com poder de escolha maior						x					
	Pensamento critico e não conformidade						x				x	
	Gerações muito mais voltadas para as novas tecnologias, naturalmente	x	x		x	x	x		x	x	x	x
	Multitasking									x		
	gerações também mais empáticas, ou seja, mais voltadas aqui também para o contacto com outras pessoas									x		
	Impaciência elevada	x		x	x	x			x	x	x	x

Pontos menos positivos	Prazer imediato, necessidade de terem o que querem no momento que querem	x			x					x	x	x
	Vontade de quererem progredir na carreira rapidamente, muitas vezes sem darem tempo para amadurecerem os seus conhecimentos, fazendo com que muitas vezes os conhecimentos sejam mais gerais e menos profundos	x		x				x		x	x	
	Insegurança elevada, também associada às circunstâncias em que vivemos atualmente		x								x	

	Menos resiliência			x	x		x					
	Ambição desmedida			x	x							
	a motivação está mais centrada no próprio do que no coletivo ou na empresa							x				
	Desprendiment o elevado	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
	Deviam ouvir mais e observar mais as pessoas que já se encontram no mercado e que tem mais experiência								x			

Cinco palavras que melhor descreve geração Z

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Dinamismo	x										
Empreendedora				x							
Autónoma				x							
Críticos						x					
Conscientes						x					

não conformistas						x					
Inflexíveis						x					
abertura à mudança							x				
individualismo							x				
Comunicativos								x			
Resiliência									x		
Ansiosos										x	
Exigentes										x	
Vulnerável											x
Qualificada											x
eficaz											x
Autodidata	x			x							
Aventureiros		x	x								
Tecnológicos			x					x			
Proatividade	x							x	x		
Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	x		x							x	
Ambiciosa/ sonhadores				x		x			x		
Inovadora/ Criativos				x	x			x			
desprendimento							x	x			x
Prazer Imediato/ Impaciência/Impulsividade	x		x		x				x		
Sede de conhecimento/ Aprendizagem/ Curiosos/ Capaz		x					x		x	x	x

Tendências

		Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Horário de Trabalho	Portugal ainda tinha muito a mentalidade de que quem trabalhava muitos número de horas é que era um bom colaborador, mas isso já tem começado a mudar. Sendo que o goal do colaborador é consegue gerir o tempo para fazer o seu trabalho e sair a horas ou mais cedo.	x					x					
Mudança de Trabalho	Mentalidade de se não estamos bem temos de mudar de trabalho e procurar algo que nos faça felizes.	x			x	x	x			x		
	Tendência para trabalharem como freelancers			x								x
	Irem trabalhar para o estrangeiro	x		x	x							
	Trabalharem ca, mas para empresas estrangeiras de forma remota onde os salários por exemplo também são melhores									x		
	Em termos de competências, claro, o foco em termos de recrutamento é aquilo que são competências analíticas, competências digitais, competências IT							x				

	Aumento do número de estrangeiros							x				
	Aumento do distanciamento entre as pessoas, também muito relacionado com o desenvolvimento da tecnologia (sistemas, redes sociais, etc)			x								
Felicidade no trabalho	Importância elevada dada à felicidade atribuída ao local de trabalho	x			x		x					x
	Quiet quitting						X					
Híbrido	Facilidade de trabalharem a partir de qualquer parte do mundo	x	x	x	x	x			x	x	x	x
	Trabalho presencial não é visto com bons olhos nesta geração	x		x	x	x	X					x
	Flexibilidade a nível de horários	x		x	x	x	X		x	x	x	x
	redução de dias/ horas de trabalho		x									x
	equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	x		x	x	x	x		x	x	x	x
Benefícios	Aumento dos salários muito significativo em algumas profissões							x				
	Benefícios associados ao package salarial, como seguro de saúde, bónus, etc	x			x		x					x
Formação	Elevada importância dada também à formação continua	x										
	Possuir um bom programa de formação com base no	x										

	crescimento profissional que a pessoa pretende alcançar											
Employer Branding	A imagem que a empresa possui no mercado também é muito importante			x			x			x		x
	Valorizam o tipo de projetos no qual a empresa se envolve, por exemplo que tenham impacto ao nível da responsabilidade social	x					x			x		
	Perda do sentimento de vestir a camisola	x			x	x						x
	Contrato emocional			x	x	x						x
Competitividade	Aumento da competitividade no mercado de trabalho, também desenvolvida devido ao aumento do custo de vida e do número de empresas a instalar-se em PT											
	Aumento da criação de Shared Service Centers				x							
Novas profissões	Criação de novas profissões e desaparecimento/ extinção de outras, muito provocado por esta geração			x								
	Criação de novas profissões muito ligadas às novas tecnologias, engenharia, etc			x								
	Reconversão de carreira						x					

Tecnologias	Elevado impacto das diferentes tecnologias no mercado de trabalho	x	x	x					x		x	x
	Automatização dos serviços										x	
Turnover	Elevado turnover e dificuldade de reter colaboradores	x	x	x	x	x		x				x
	Menos envolvimento e foco a longo prazo numa empresa				x	x		x		x		x
Managers	o superior hierárquico, cada vez mais, vai ser visto como um parceiro, como um amigo, em alguns setores como SSC				x							
	Aumento da proximidade das pessoas, e achatamento das hierarquias, em alguns setores como SSC				x							

Mudanças verificadas nas empresas

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Criar cada vez mais equipas com diversos níveis de idade e de senioridade	x										
Investimento elevado em benefícios	x			x	x						
Investimento elevado em formação	x										
Aumentar e melhorar os meios de comunicação das pessoas de forma a promover o seu envolvimento	x									x	

Aumento da instalação de empresas internacionais em Portugal, bem como da oferta disponível para os candidatos. Esta geração vê o local de trabalho como um sítio para socializar com os colegas.	x			x							
Empresas não estão preparadas para as diferenças que esta geração traz					x						
exige uma grande adaptação das empresas, seja a nível do modelo de trabalho e flexibilidade de horário						X				x	
Não consegue associar a geração X, mas sente uma mudança devido ao turnover e teletrabalho			x				x				
Dificuldade de estabilizar as equipas devido ao elevado turnover										x	
Mais tecnologia. Estas gerações já não aceitam trabalhar de forma arcaica											x

Retenção

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Alterações ao nível do engagement mesmo no processos de onboarding, através de uma disponibilização de uma plataforma através do qual o candidato pode ir interagindo e sabendo mais sobre a empresa			x								
Acho que houve aí uma grande tendência, uma onda de pacotes de benefícios, mas que agora está a acabar no mercado											x

Dinâmica elevada associada a esta geração para não se prender a determinado processo de recrutamento e estar sempre aberta a novas oportunidades		x						x			
a maior parte das empresas não está preparada					x	x					
Jovens muitas vezes saem das empresas ou porque querem ganhar mais, ou porque querem um novo desafio, ou porque querem aquela empresa, ou porque não conhecem e gostavam de conhecer, que é a área que lhes chama a atenção								x		x	
Uma das principais dificuldades tem a ver com o manter o know-how e o constante formar de novas pessoas									x	x	
Dificuldade de depois voltar a procurar e conseguir talento, ou seja, pessoas talentosas									x	x	
Aumento da instalação de empresas internacionais em Portugal, bem como da oferta disponível para os candidatos	x				x	x					
Essencial as empresas darem um acompanhamento personalizado as pessoas da sua equipa, manterem-se próximos, darem feedback	x			x		x					
aumento salarial ou pagamento de incentivos, como os bónus, e isso é um, penso rápido, é uma coisa que atua num momento e passado uns meses deixa de ter significado para os colaboradores						x	x				x
Implica elevados custos para a formação devido ao tempo de formação		x							x	x	

Jovens tem como objetivo encontrar algo que concretize muitas ambições e objetivos que muitas vezes não são só os profissionais, são também ambições e projetos pessoais	x		x					x	x		
Importância do contrato emocional	x			x	x	x					
adaptação da empresa a nível cultural e isso é muito difícil de mudar de um dia para o outro, mas acho que tem que passar muito por esses benefícios, o horário, o regime de trabalho, iniciativas até do âmbito social, da responsabilidade corporativa	x		x	x	x	x					
Oferecer oportunidades de aprendizagem	x	x		x			x	x	x		
Oferecer oportunidades de crescimento interno	x	x		x			x	x	x		x
Esta geração fica muito pouco nas empresas, devido à sua ambição	x		x	x		x		x	x	x	x
problema está mesmo aí, na capacidade de os manter motivados e reter na organização	x		x	x	x	x		x	x	x	x

Alterações processo de Recrutamento

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Candidatos já não utilizam os meios tradicionais e muitas vezes os candidatos perfeitos nem se candidatam às vagas	x										
Investimento em métodos inovadores de recrutamento como parcerias com as universidades, speed recruiting	x										
Importância dada do Headhunting nos dias de hoje para conseguir candidato ideal				x							
programa de referências internas									x		

Empresas devem procurar ser mais transparentes deste início com os candidatos em relação as expectativas salariais, benefícios, etc						x				x	
Processo muito digital ao longo de todo o processo							x				x
Diferenças na forma de comunicar com os candidatos em termos de linguagem, como por exemplo utilizar emojis ou fazer umas piadas			x			x				x	x
apostámos aqui no Employer Branding da empresa para mostrar aquilo que fazemos, os eventos que fazemos, vamos fazendo cada vez mais posts, se ganharmos alguma certificação também a promovemos									x	x	x
Processos de recrutamento tem de ser muito mais rápidos, de forma a tentar evitar perder o candidato		x		x	x					x	x
Cada vez se utilizam mais as redes sociais e canais sociais para atrair e contactar os candidatos	x		x	x			x		x		x

Reação das empresas

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------

Criar cada vez mais equipas com diversos níveis de idade e de senioridade	x										
Programas de mobilidade internos bem claros					x						
ter uma abordagem mais taylor-made para cada um						x					
investir muito em políticas de employer branding									x		
Investimento em novas instalações que tenham algumas atrações como salas de descanso, salas de jogos, etc	x		x								
Empresas devem procurar estar recetivas às novas ideias trazidas por esta nova geração		x						x			
Preocupação com a saúde mental dos colaboradores	x							x		x	
Importante papel dos managers				x		x				x	
Aumento e investimento elevado na formação continua dos colaboradores	x		x		x				x		
Essencial as empresas darem um acompanhamento personalizado as pessoas da sua equipa, manterem-se próximos, darem feedback	x			x		x				x	
Aumentar e melhorar os meios de comunicação das pessoas de forma a promover o seu envolvimento	x		x	x		x			x	x	
Investimento elevado em benefícios	x		x	x		x		x	x	x	
Trabalho Híbrido	x		x	x		x		x	x	x	

Tecnologia

	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Pessoa 6	Pessoa 7	Pessoa 8	Pessoa 9	Pessoa 10	Pessoa 11
Aumento do distanciamento das pessoas devido a tecnologia											
Faz com que os candidatos vão muito mais preparados para as entrevistas e investiguem previamente as empresas	x										
Excesso da tecnologia, do conhecimento, às vezes não demonstra a realidade e muitas vezes somos influenciados por opiniões alheias que não correspondem de todo à realidade.	x										
Discrepância muito grande entre empresas - Empresas pequenas que apesar do seu setor de atividade não ser aquele nicho que procuram ter boas práticas e aplicá-las no dia-a-dia, outras empresas maiores em que há um conceito ainda muito tradicionalista, paternalista			x								
O facto de estarem sempre ligados as tecnologias ao mesmo tempo que executam outras tarefas pode comprometer ou influenciar o seu desempenho										x	
Tecnologia permite aumentar a comunicação com os candidatos desta geração, o que pode ser bom por um lado, mas também possa contribuir para o seu bombardeamento excessivo de ofertas	x		x								
Acredita que a transformação digital não foi trazida pela geração Z, mas sim as duas gerações anteriores			x		x						
Processo de recrutamento muito digital ao longo de todo o processo							x		x		x

Permite-lhes rentabilizar o seu trabalho e serem mais produtivos	x			x					x		x
O avanço das tecnologias existentes na empresa ao nível de equipamentos e softwares pode influenciar a motivação desta geração						x		x	x		x
Geração se calhar por vezes demasiado ligada a tecnologia				x	x		x		x	x	
Geração contribuiu também muito para o desenvolvimento, devido ao facto de serem muito autodidatas e que já "respira" tecnologia				x		x		x	x		x
Utilização das diferentes tecnologias para fazer face a esta sede de conhecimento		x		x	x	x		x	x	x	x
Geração muito ligada as redes sociais	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
Tudo disponível a distância de um clique	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x

9.3. Análise Entrevistados

a) Entrevista 1

A pessoa em questão possui um mestrado na área de Psicologia e atualmente, desempenha a função de Manager na equipa de Finanças, Recursos Humanos e Sales and Marketing na empresa multinacional Adecco, no qual se encontra atualmente. A Adecco é uma organização de grande dimensão, com presença internacional em mais de 36 países ao redor do mundo e que atua na área de Consultoria.

Com uma trajetória profissional de quase oito anos, esta pessoa possui uma vasta experiência no campo de Recursos Humanos, tendo trabalhado anteriormente noutras empresas do mesmo setor, incluindo por exemplo a Michael Page e a Randstad, até regressar à Adecco para o departamento de Recrutamento Especializado. Assim, a sua expertise é direcionada para o recrutamento de quadros médios e superiores, especializados nas áreas financeira e de recursos humanos, Sales and Marketing, IT e Engenharia.

Neste seguimento, é de salientar que esta pessoa exerce as suas funções na Adecco há aproximadamente 10 meses, contribuindo com a sua experiência e conhecimento para o sucesso das atividades da mesma. Dentro do seu contexto atual, é importante também destacar que a Geração Z, representa uma parcela significativa da força do seu trabalho. Sendo que na Adecco, essa geração está presente em cerca de 20% a 30% do total de perfis de recrutamento que esta procura.

b) Entrevista 2

A pessoa em questão possui uma licenciatura na área de Recursos Humanos e atua atualmente como Técnica de RH numa empresa de grande dimensão e com atuação em termos internacionais, que opera no setor de transportes. Adicionalmente, é de salientar que esta pessoa possui uma experiência profissional de 25 anos, e que inicialmente trabalhou noutras empresas que posteriormente foram sendo adquiridas por outras, até chegar à organização ao qual pertence atualmente.

A empresa no qual exerce as suas funções atualmente é uma empresa de transportes que opera ininterruptamente, 24 horas por dia. A partir das informações fornecidas, fica claro que a pessoa em

questão se concentra nas atividades da área de Recursos Humanos e que a parte operacional da empresa não é da sua responsabilidade direta. A organização possui uma dimensão considerável, tendo uma presença internacional e com múltiplos estabelecimentos no país. Sendo que alguns desses estabelecimentos atuam como representantes e não são diretamente ligados aos quadros de colaboradores da empresa, o que indica uma estrutura complexa e diversificada.

Quanto à representatividade da Geração Z na organização em que se encontra, a entrevistada considera que pode ser em torno de 50%, mas admite não ter uma noção precisa, desta representatividade.

c) Entrevista 3

A terceira pessoa entrevistada possui um mestrado em Psicologia e atualmente desempenha o papel de Técnica de Recursos Humanos numa empresa de grande dimensão e alcance internacional. Com mais de 15 anos de experiência no mercado de trabalho, ela construiu um percurso profissional diversificado, tendo já trabalhado em cerca de nove empresas e desempenhado várias funções na área de Recursos Humanos, incluindo na área administrativa, recrutamento e seleção, formação, entre outras.

A empresa no qual se encontra atualmente é uma empresa americana que atua no setor de transportes e logística. Com 50 anos de existência, a organização possui uma dimensão considerável, com cerca de 800 colaboradores e uma presença abrangente em diversas localizações, não apenas em Portugal, mas também em outros países da Europa e do mundo. A sua atuação internacional reflete a importância global da empresa e as complexidades inerentes ao seu ramo de negócio.

No contexto da empresa em que se encontra atualmente, a pessoa em questão é responsável por tarefas relacionadas à gestão dos recursos humanos da organização. Sendo que a sua atuação como Técnica de RH demonstra seu o seu compromisso e expertise na área, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Com aproximadamente 1 ano e dois meses de trabalho na empresa atual, a entrevistada considera ter uma boa representatividade da Geração Z na organização, mesmo que não possua uma estimativa precisa.

d) Entrevista 4

A pessoa em questão possui uma licenciatura na área de Recursos Humanos e desempenha um papel importante na empresa Adecco, uma organização de grande dimensão e atuação internacional no setor de Consultoria. A Adecco oferece uma variedade de soluções aos seus clientes, abrangendo trabalho temporário, recrutamento e seleção, outsourcing e formação. O foco da pessoa está nos Shared Service Center e Contact Center, com ênfase em serviços de multilíngues e áreas relacionadas com os Shared Service Center, como Finanças e Supply Chain.

Com uma trajetória profissional de cerca de 8 a 9 anos, esta pessoa possui uma experiência diversificada, tendo iniciado a sua carreira com uma breve passagem na área de compras, mas logo procurou direcionar o seu percurso profissional para a área do recrutamento e seleção. Sendo que após ingressar na Adecco em 2020, ele atuou inicialmente como recrutador e, ao longo dos anos, foi progredindo até chegar à posição que ocupa atualmente enquanto Diretor da Delegação da agência no norte.

Assim, a Adecco é uma empresa com uma sólida presença em Portugal, contando com 19 a 20 agências espalhadas pelos diferentes distritos do país. A dimensão da organização envolve cerca de 300 a 350 colaboradores, posicionando-se como uma das principais agências de Recursos Humanos do país e buscando conquistar uma posição de destaque no mercado nacional.

Dentro da empresa, esta pessoa é responsável por liderar a delegação da agência no norte, demonstrando as suas competências em gestão e a sua dedicação ao desenvolvimento do negócio.

Quanto à representatividade do perfil que recruta da Geração Z, este entrevistado estima que cerca de 60 a 70% dos perfis recrutados pelo mesmo, estão inseridos nessa faixa etária, que abrange indivíduos entre 13 e 28 anos.

e) Entrevista 5

O entrevistado 5, possui um mestrado em Recursos Humanos e atua como Senior Manager na área de HR Services na Adidas, uma organização de grande dimensão e alcance internacional, com atuação no setor do vestuário/ calçado e também de Serviços - SSC (Global Business Services). Com uma trajetória de aproximadamente 14 a 15 anos no mercado de trabalho, esta entrevistada

possui vasta experiência e dedicação à área de Recursos Humanos, tendo sempre trabalhado nesta área ao longo de sua carreira profissional.

Na Adidas, a pessoa exerce atualmente um cargo estratégico e de liderança, como *Senior Manager* da área de *HR Services*, no entanto já passou por outras funções anteriormente. A empresa atualmente conta com cerca de 800 colaboradores, e a sua área de atuação vai além do financeiro, incluindo diversas áreas de negócio. Originalmente, a Adidas era dedicada à área financeira, no entanto esta foi evoluindo para se tornar um *Global Business Services*, abrangendo também um *Tech Hub*, que representa uma dimensão bastante significativa e diversificada de trabalho.

Com um percurso profissional de cerca de 11 anos de trabalho na Adidas, a pessoa demonstra uma longa e sólida relação com a empresa, contribuindo de forma relevante para o seu crescimento e sucesso da mesma. Em relação à sua trajetória dentro do mercado de trabalho mostra que ao longo dos anos, ela tem trabalhado em diferentes áreas dentro da vasta gama de atividades relacionadas a Recursos Humanos, adquirindo conhecimentos e competências diversificadas.

A representatividade da Geração Z na organização é notável, correspondendo a cerca de 80% dos perfis recrutados, segundo a experiência da entrevistada.

f) Entrevista 6

Este entrevistado possui um mestrado em Psicologia e trabalha atualmente numa organização de grande dimensão com atuação internacional, destacando-se no setor de saúde. Contando atualmente com cerca de 250 colaboradores em Portugal e um total de 700 colaboradores a nível global, esta empresa projeta um futuro promissor, sobretudo na área tecnológica e fisioterapia digital, que representam o seu foco principal de atuação.

Em relação ao entrevistado, este possui uma experiência profissional no mercado de trabalho de 8 anos, dedicados exclusivamente ao campo dos Recursos Humanos e exerce atualmente a função de Responsável pela área de *People Operations* na sua empresa atual, onde se encontra há 7 meses. O percurso profissional dele incluiu passagens por empresas de trabalho temporário, recrutamento e seleção, bem como pela Adidas, até alcançar o prestigiado cargo que ocupa atualmente na presente organização.

Por fim, um ponto relevante sobre a sua atuação é o conhecimento e a compreensão da geração Z, grupo de indivíduos entre 13 e 28 anos de idade, que representa aproximadamente 60% da força de trabalho na empresa em que se encontra atualmente.

g) Entrevista 7

A sétima pessoa entrevistada possui uma Licenciatura em Psicologia e ao longo da sua carreira, ela tem se vindo a dedicar inteiramente à área dos Recursos Humanos, acumulando uma experiência profissional de 30 anos.

A empresa no qual se encontra atualmente é uma empresa de origem francesa de grande dimensão com presença internacional, inserida no setor financeiro. Contando com um quadro de 651 colaboradores em Portugal, a empresa desempenha uma ampla variedade de atividades no ramo financeiro, procurando constantemente a excelência e o crescimento contínuo.

Nessa organização, a entrevistada ocupa atualmente a função de *HR Business Partner*, exercendo as suas competências estratégicas e táticas para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. Há 11 anos na Cetelem, ela construiu uma relação de confiança e comprometimento com a empresa, sendo reconhecida como peça-chave na gestão de pessoas.

Na Cetelem, a geração Z representa cerca de 7% da força de trabalho atual.

h) Entrevista 8

A oitava pessoa entrevistada consiste numa profissional altamente dedicada e especializada na área de Recursos Humanos, com uma experiência de 6 anos no mercado de trabalho, sempre desempenhando as suas funções no Grupo Salvador Caetano. Com formação e expertise na área de Recursos Humanos, ela ocupa atualmente o cargo de técnica de recrutamento numa das empresas que compõem este grupo.

O Grupo Salvador Caetano consiste numa organização de grande dimensão, com atuação internacional no setor automóvel e com presença em mais de 40 países, o grupo representa mais de 20 marcas, incluindo renomadas como Opel, Volkswagen, Audi, BMW, Mercedes e Peugeot. Contando com mais de 7 mil colaboradores, o Grupo Salvador Caetano opera em diversos setores, incluindo a indústria, a importação, a distribuição, os serviços e a produção automóvel.

Ao longo de seus 6 anos no Grupo Salvador Caetano, ela tem desempenhado um papel crucial em identificar e selecionar profissionais qualificados para integrarem o grupo, contribuindo para o contínuo crescimento e sucesso das operações.

Sobre a representatividade da geração Z na organização, embora não possua dados exatos, a profissional destaca que esse grupo tem uma boa presença e, em algumas ocasiões, até tem preferência no processo de recrutamento de pessoas desta geração.

i) Entrevista 9

O entrevistado 9, consiste num profissional altamente qualificado e experiente na área de Recursos Humanos, possuindo uma Pós-Graduação como nível de escolaridade. Com uma trajetória profissional de 7 a 8 anos integralmente dedicada à área dos Recursos Humanos, ele desempenha atualmente a função de gestor de negócio numa empresa de Tecnologias de Informação.

A organização no qual ele atua atualmente é de grande dimensão e possui alcance internacional. Especializada no setor de Tecnologias de Informação, a empresa atua como consultora, oferecendo serviços de outsourcing e projetos de chave na mão, englobando cerca de 550 profissionais altamente qualificados. A atuação abrange uma ampla variedade de áreas na Tecnologia da Informação, permitindo que a empresa se destaque por sua expertise e inovação no mercado.

Com uma experiência de 3 anos e meio no atual cargo, o gestor de negócio tem sido uma figura fundamental para o crescimento e sucesso da organização. Sendo que as suas competências na gestão de negócios e na gestão de talentos tem vindo a ser essencial para o contínuo desenvolvimento das operações e projetos da empresa.

Em relação à representatividade da geração Z na organização, estima-se que este grupo compreenda cerca de 25 a 30% do total de colaboradores.

j) Entrevista 10

Esta pessoa consiste numa profissional com uma extensa experiência em Recursos Humanos, possuindo uma licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Com uma trajetória de 15 anos no mercado de trabalho, integralmente dedicada à área dos Recursos Humanos, esta pessoa atua atualmente como técnico de recursos humanos.

A empresa no qual se encontra atualmente consiste numa empresa de grande dimensão, com atuação internacional no setor de transportes. Como multinacional, a organização é líder no segmento de transporte, destacando-se pela excelência e abrangência de suas operações em diferentes países ao redor do mundo.

Sobre a representatividade da geração Z na organização, estima-se que este grupo de indivíduos corresponda a aproximadamente 40% do total de colaboradores.

k) Entrevista 11

A pessoa em questão possui uma formação em Recursos Humanos em nível de Mestrado. Com uma trajetória profissional de 2 anos e meio no mercado de trabalho, integralmente dedicada à área de Recursos Humanos, ele atua atualmente como *HR Business Partner* na conceituada empresa Carglass.

A Carglass é uma organização de grande dimensão, com atuação internacional no setor automóvel. Pertencente ao grupo Belhag, que engloba todas as empresas Carglass ao redor do mundo, a organização está presente em 40 países. Sendo que ao longo dos anos, a empresa foi adquirindo grandes *players* mundiais da reparação e substituição de vidro, tornando-se líder mundial nesse setor. Com cerca de 29 mil colaboradores e um impressionante crescimento, a Carglass supera significativamente os seus principais concorrentes.

No âmbito nacional, a empresa conta atualmente com cerca de 65 agências e 30 carrinhas de serviço móvel, que oferecem atendimento aos clientes em diversas localidades de norte a sul do país. Com um core business centrado na reparação e substituição de vidros automóveis, a Carglass tem consolidado a sua posição de liderança no mercado automobilístico.

Com 2 anos e meio de dedicação à Carglass, o entrevistado tem desempenhado um papel de extrema relevância no alinhamento entre a área de RH e as metas organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento e retenção dos colaboradores.

Em relação à representatividade da geração Z na organização, estima-se que esse grupo de indivíduos corresponda a aproximadamente 25% do total de colaboradores.